

658.3
WAH
2 21

ANALISIS PENGARUH KONTROL PIMPINAN, KEPUASAN, DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL

**STUDI EMPIRIS PADA TENAGA PENJUAL
PT. ENSEVAL PUTERA MEGATRADING Tbk
CABANG SEMARANG**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
WAHYUDI
NIM. C4A001105**


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G
2 0 0 3**

UPI-POSTAK-INDIP



Sertifikasi

Saya, *Wahyudi*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya ada di pundak saya.


Wahyudi

Juni 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH KONTROL PIMPINAN, KEPUASAN, DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL

**STUDI EMPIRIS PADA TENAGA PENJUAL
PT. ENSEVAL PUTERA MEGATRADING Tbk
CABANG SEMARANG**

yang disusun oleh Wahyudi, NIM C4A001105
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Juli 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

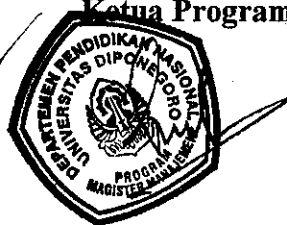
Pembimbing Utama

Drs. Harry Soesanto, MMR

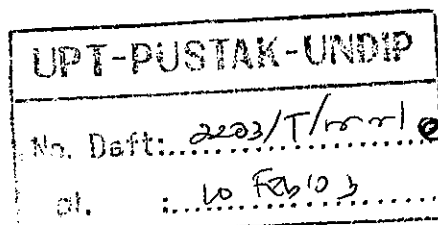
Pembimbing Anggota

Drs. Bagio Mudakir, MT

Semarang, Juli 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



ABSTRACT

This study is to analyze the effect of satisfactory mediator on leaders to leaders control relationship (output, activity, and capability controls), to salespeople satisfaction on their Leader. The issue of the proposed study is a future research that is justified from the study conducted by Challagala and Shervani (1996, p. 100) mentioning that it needs to add commitment variable of salespeople as one of antecedents of salespeople performance. A model was developed and five hypotheses were proposed to respond the research issue through (SEM) Structural Equation Modelling on AMOS 4.0 program. The object selected here are salespeople of PT. Enseval Putera Megatrading Tbk., Semarang Branch. The results prove that all hypotheses of the study are accepted and can be suggested that commitment has direct effect on salespeople, while outcome control, activity control, and capability control have indirect effect through leader satisfaction (as mediator).

Based on the analysis, theoretical and managerial implications are presented, as well as the limitation of the study and further study agenda that may serve as reference for another researchers.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh mediator kepuasan terhadap pimpinan terhadap hubungan kontrol pimpinan (kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan) dengan kepuasan tenaga penjual terhadap Pimpinannya, permasalahan penelitian yang diajukan merupakan future research yang dijustifikasi dari penelitian Challagalla dan Shervani (1996, p.100) yaitu perlunya menambah variabel komitmen tenaga penjual sebagai salah satu anteseden kinerja tenaga penjual. Sebuah model telah dikembangkan dan 5 hipotesis telah diajukan untuk menjawab masalah penelitian melalui pengujian SEM (Structural Equation Modelling) pada program AMOS 4.0. .Obyek yang dipilih adalah para tenaga Penjual PT. Enseval Putera Megatrading Tbk, Cabang Semarang. Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima dan dapat dijelaskan bahwa komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjual sedangkan kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan berpengaruh tidak langsung yaitu melalui kepuasan terhadap pimpinan (sebagai mediator).

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, disajikan implikasi teoritis dan manajerial, serta keterbatasan penelitian maupun dan agenda penelitian yang akan datang yang dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya.

Kata kunci : Kinerja Tenaga Penjual, komitmen, kepuasan terhadap pimpinan, kontrol hasil, kontrol aktivitas, dan kontrol kemampuan.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya Tesis ini. Sungguh hal ini bukan suatu pekerjaan yang mudah, namun berkat Rahmatnya telah memberikan semangat bagi penulis supaya segera menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Harry Soesanto, MMR, selaku Dosen Pembimbing Utama, dan Drs. Bagio Mudakir, MT, selaku Dosen Pembimbing Anggota, atas segala perhatian, dorongan dan bimbingannya.
3. Dr. Augusty Ferdinan, MBA, Dra. Utami Tri Sulistyorini, MBA dan Dra. Yoestini, M.Si selaku dosen Penguji atas segala saran dan kritik yang sangat dibutuhkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Andreas Juanda, Kepala Cabang PT. Enseval Putera Megatrading Tbk beserta Staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis melakukan penelitian
5. Drs. H. Windaryanto dan Drs. Widarso serta Staf Bagian Pemasaran & Pengadaan dan Staf Bagian Pembiayaan PTP. Nusantara IX (Persero) yang sudah memberikan segala dukungan yang diperlukan selama penulis menempuh Studi.
6. Rekan-rekan Angkatan XV sore A dan B yang telah memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Sebagai manusia biasa yang tak luput dari kesalahan, penulis juga menyadari bahwa tesis ini belum sempurna adanya. Oleh karena itu atas segala kekurangan, penulis mohon maaf dan banyak masukkan agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para peneliti selanjutnya, maupun bagi Mahasiswa Magister Manajemen yang membaca tesis ini.

Semarang, Juni 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan dan kegunaan.....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN.....	6
2.1. Pendahuluan.....	6
2.2. Kepuasan pada Pimpinan.....	6
2.3. Kontrol Pimpinan	8
2.3.1. Kontrol Hasil.....	9
2.3.2. Kontrol Aktivitas.....	12
2.3.3. Kontrol Kemampuan.....	14

2.4.	Kinerja Tenaga Penjual.....	17
2.5.	Komitmen Tenaga Penjual.....	19
2.6.	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	22
2.7.	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	24
BAB III	METODE PENELITIAN.....	26
3.1.	Pendahuluan.....	26
3.2.	Jenis dan Sumber Data.....	26
3.3.	Populasi dan Sampel.....	27
3.4.	Metode Pengumpulan data.....	29
3.5.	Tehnik Analisis.....	33
3.6.	Simpulan Bab III.....	44
BAB IV	ANALISIS DATA.....	45
4.1.	Pendahuluan.....	45
4.2.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	45
4.3.	Proses dan Hasil Analisis Data.....	48
	4.3.1. Proses Analisis Data.....	48
	4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatory.....	49
	4.3.3. Tehnik Structural Equation Modeling (SEM).....	55
	4.3.4. Evaluasi Normalitas Data.....	59
	4.3.5. Evaluasi Outliers.....	60
	4.3.6. Evaluasi atas Multicolinearity dan Singularity.....	63
	4.3.7. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	64
	4.3.8. Uji Reliability dan Variance Extract.....	65
4.4.	Pengujian Hipotesis.....	70
	4.4.1. Pengujian Hipotesis 1.....	70
	4.4.1. Pengujian Hipotesis 2.....	70

4.4.1. Pengujian Hipotesis 3.....	71
4.4.1. Pengujian Hipotesis 4.....	71
4.4.1. Pengujian Hipotesis 5.....	72
4.5. Simpulan Bab V.....	72
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	73
5.1. Simpulan	73
4.2. Simpulan Hipotesis.....	75
5.3. Simpulan Masalah Penelitian.....	79
5.4. Implikasi Teoritis.....	81
5.5. Implikasi Manajerial.....	84
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	88
4.3. Agenda Penelitian Mendatang.....	88
 DAFTAR REFERENSI.....	89
LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	25
Tabel 3.1 Populasi Tenaga Penjual PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Semarang.....	28
Tabel 3.2 Desain inti Pertanyaan	30
Tabel 3.3 Model Pengukuran.....	39
Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	43
Tabel 4.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	50
Tabel 4.2 Standardized Regression Weight Faktor Konfirmatori 1.....	51
Tabel 4.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	53
Tabel 4.4 Standardized Regression Weight Faktor Konfirmatori 2.....	54
Tabel 4.5 Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling.....	56
Tabel 4.6. Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling.....	58
Tabel 4.7 Normalitas Data.....	60
Tabel 4.8 Descriptive Statistics.....	62
Tabel 4.9 Standardized Residual Covariances.....	64
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Variabel Kepuasan pada Pimpinan.....	7
Gambar 2.2	Model Variabel Kontrol Hasil.....	11
Gambar 2.3	Model Variabel Kontrol Aktivitas.....	13
Gambar 2.4	Model Variabel Kontrol Kemampuan.....	16
Gambar 2.5	Model Variabel Kinerja Penjual.....	18
Gambar 2.6	Model Variabel Komitmen Tenaga Penjual.....	21
Gambar 2.7	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	23
Gambar 3.1	Structural Equational Modeling.....	37
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	50
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	55
Gambar 4.3	Structural Equational Modeling.....	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Kuesioner.....
Lampiran 2	Surat Keterangan Penelitian.....
Lampiran 3	Text Output Structural Equation Modeling.....
Lampiran 4	Data Penelitian.....
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup.....

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia pemasaran, peran pimpinan terhadap kinerja tenaga penjual menjadi hal yang sangat penting. Hal tersebut dinyatakan oleh Rich (1997, p.319) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh peran Pimpinan terhadap kepercayaan, kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjual. Rich mengemukakan bahwa Pimpinan yang baik tidak hanya dapat memberikan arahan secara verbal namun hendaknya memiliki kredibilitas dan efektivitas dalam memimpin, misalnya dapat memberikan keteladanan dalam berperilaku, sehingga Pimpinan akan menjadi model yang baik yang dapat ditiru oleh karyawannya. Disamping itu pentingnya fungsi kontrol pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilannya dalam memimpin perusahaan, hal ini sesuai pendapat Ruby Charles (2002, p.1) yang menyatakan bahwa fungsi kontrol sangat penting untuk mengetahui sejauhmana berhubungan dengan pelanggan, mengetahui peta persaingan, mengetahui secara betul produk yang dijual serta melakukan aktivitas penjualan.

Noor dkk (2001 p.69) mengemukakan bahwa manajemen penjualan merupakan fungsi dinamis dalam organisasi, sehingga merupakan faktor yang sangat berpengaruh bagi kesuksesan maupun kegagalan suatu Perusahaan, selain itu dituntut pimpinan yang dapat berhubungan dengan pihak lain maupun dengan pihak intern dalam hal ini terutama adalah tenaga penjualnya, yaitu agar dapat memahami dan dapat berurusan secara efektif. Pentingnya tenaga penjualan bagi perusahaan dikemukakan oleh Bush dkk (1990 p.119) yang menyatakan bahwa tenaga penjual

memainkan peran yang vital bagi keberhasilan organisasinya. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas customer melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra Perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil pemasaran itu dapat menjadi masalah, hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku individu merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran (Cravens dkk, 1993 p.47).

Challagalla dan Shervani (1996) melakukan penelitian terhadap kontrol yang dipegang pimpinan sehingga dapat menggerakkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja penjualannya. Dalam penelitian tersebut dijelaskan arti penting kontrol pimpinan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kontrol pimpinan dapat dipaparkan menjadi tiga jenis. Pertama, kontrol hasil. Kedua, kontrol aktivitas. Ketiga, kontrol kemampuan tenaga penjual. Dalam penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang erat antara kontrol pimpinan, kepuasan pada pimpinan, dan kinerja tenaga penjual serta dibuktikan bahwa kontrol pimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjual, selanjutnya kepuasan tenaga penjual pada pimpinannya juga berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kontrol pimpinan merupakan salah satu determinan yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Beberapa penelitian yang sudah membuktikan pengaruh kontrol terhadap tenaga penjual sehingga mempengaruhi kepuasan dan kinerja antara lain dilakukan oleh Cravens dkk (1993 p. 47) terhadap 144 organisasi yang memberikan dukungan

positif terhadap hubungan sistem kontrol tenaga penjual, penelitian lainnya antara lain Anderson dan Oliver (1987), serta Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan (1993).

Selanjutnya Challagalla dan Shervani (1996, p.100) *future research* nya menyatakan bahwa perlu diadakan lagi penelitian sejenis dengan menambah satu variabel sebagai antecedent kinerja tenaga penjual. Variabel tersebut adalah komitmen tenaga penjual, sehingga pernyataan tersebut menjustifikasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka penelitian ini mengembangkan model baru dengan menambahkan variabel komitmen tenaga penjual sebagai variabel independen terhadap kinerja tenaga penjual.

Pentingnya komitmen tenaga penjual menurut Gundlach dkk (1995 p.78) mengimplikasikan kemauan untuk melakukan pengorbanan dalam mewujudkan keuntungan jangka panjang, hal ini mengingat bahwa komitmen mencakup motivasi, loyalitas dan kepatuhan pada kebijakan perusahaan. Hubungan antara komitmen dengan kinerja tenaga penjual telah diteliti oleh Brett, dkk (1995, p.266) yang menunjukkan bahwa komitmen tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini sesuai dengan pernyataan Hollenbeck dan Klein dalam Barrick dkk (1993, p.716) bahwa semakin besar komitmen tenaga penjual maka akan mengarah pada kinerja penjualan yang lebih baik. Meskipun menurut Mathieu dan Zajac dalam Brett dkk (1995 p.263) terjadi hubungan yang lemah antara komitmen dengan kinerja yaitu khususnya pada tenaga penjual yang masih lajang.

Adapun objek penelitian ini dilakukan terhadap para tenaga penjual pada PT Enseval Putera Megatrading Tbk, Cabang Semarang yaitu perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan distribusi produk farmasi. Menurut Sarnianto (2001, p22) meskipun bisnis produk farmasi menggembirakan namun potensi pasar produk farmasi di Indonesia baru mencapai 3,5 % dari pasar dunia akibat rendahnya daya beli masyarakat sehingga membuat perusahaan farmasi belum maksimal, dan dalam kondisi seperti ini 200 perusahaan saling bersaing di tengah ekonomi yang fluktuatif, sehingga diperlukan suatu strategi yang jitu bila ingin memenangkan persaingan baik melalui produk inovatif maupun melalui tenaga-tenaga penjual yang handal. Dengan penelitian ini diharapkan hasilnya dapat memberikan masukan pada perencanaan strategi pemasaran yang tepat bagi PT. Enseval Putera Megatrading Tbk dan perusahaan-perusahaan bidang lainnya yang memanfaatkan tenaga penjual.

2.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan temuan penelitian pada latar belakang masalah, maka penelitian ini akan menguji kontrol hasil, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan, kepuasan terhadap pimpinan, komitmen tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual dengan mengambil obyek penelitian para tenaga penjual PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang. Dengan demikian perumusan masalah yang diajukan adalah Bagaimana kepuasan tenaga penjual memediasi hubungan antara kontrol pimpinan dengan kinerja tenaga penjual dan apakah apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan terhadap kepuasan terhadap pimpinan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan terhadap pimpinan terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini untuk memformulasikan strategi peningkatan kinerja tenaga penjual melalui kontrol pimpinan yang tepat dan sebagai bahan acuan bagi PT Enseval Putera Megatrading Tbk .
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terhadap keefektifan sistim kontrol pimpinan terhadap tenaga penjualnya.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi para peneliti selanjutnya dan mengembangkannya lebih lanjut dengan menggunakan dimensi-dimensi evaluasi terhadap klien, konflik peran, maupun usaha Perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Pendahuluan

Telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang akan diuraikan pada bab II ini diharapkan dapat memberi justifikasi pada teori-teori yang sudah ada, sehingga akan menghasilkan hipotesa-hipotesa penelitian yang membentuk kerangka pemikiran teoritis. Berikut ini akan diuraikan secara sistematis telaah pustaka yang mengembangkan hipotesis dari variabel yang diteliti, yaitu kepuasan terhadap pimpinan, kontrol hasil akhir, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan, kinerja tenaga penjual dan komitmen tenaga penjual.

2.2. Kepuasan terhadap Pimpinan

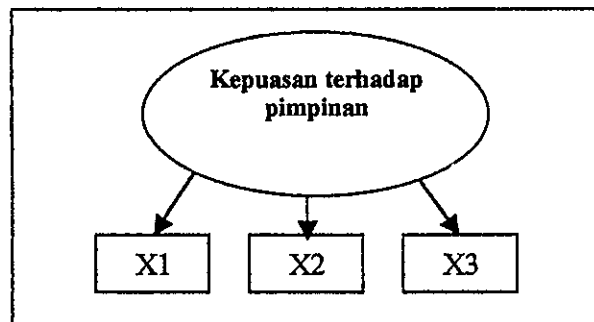
Jaworski dkk (1993, p.61) mendefinisikan kepuasan sebagai tingkat dimana karyawan merasa puas dan senang pada pekerjaan yang dihadapinya sedangkan Brown dan Peterson (1993, p.63) mendefinisikan kepuasan sebagai suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau positif terhadap Pimpinan, penilaiannya terhadap pekerjaan maupun pengalamannya dalam bekerja. Selanjutnya Brown dan Peterson (1994, p.71) menyatakan bahwa kepuasan dipandang sebagai sikap dan tindakan dari tenaga penjual sebagai tanggapan pada pekerjaannya.

Sementara itu Churchill, Ford dan Walker (dalam Brown dan Peterson, 1993, p.63) mengartikan kepuasan sebagai semua sifat terhadap kepuasan pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungannya. Selanjutnya dijelaskan bahwa kepuasan kerja

terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada pimpinan, kepuasan terhadap pendapatan, kepuasan terhadap kesempatan mendapatkan promosi dan kepuasan dengan rekan pekerja. Dari paparan di atas dapat dinyatakan bahwa kepuasan kepada pimpinan mengacu pada perasaan puas mendapatkan penghargaan dari pimpinan, puas karena terpenuhi harapannya pada pimpinan, serta adanya perasaan positif yang dirasakan saat mendapatkan arahan dari pimpinan.

Atribut kepuasan terhadap pimpinan dibangun dari tiga indikator, perasaan puas mendapatkan penghargaan dari pimpinan, terpenuhi harapan kepada pimpinan, serta timbulnya perasaan positif yang dirasakan saat mendapatkan arahan dari pimpinan seperti dalam Gambar 2.2. berikut ini.

Gambar .2.1.
Model Variabel Kepuasan terhadap Pimpinan



Keterangan :

- X1 = Penghargaan dari pimpinan.
- X2 = Terpenuhinya harapan pada pimpinan
- X3 = Adanya perasaan positif pada arahan Pimpinan

Sumber : Churchill, Ford dan Walker (dalam Brown dan Peterson, 1993, p.63)

2.3. Kontrol Pimpinan

Pengertian kontrol menurut Anderson dan Oliver (1987, p.76) adalah seperangkat prosedur organisasi untuk memonitor, mengarahkan, mengevaluasi dan mengkompensasi karyawannya yang berfungsi untuk memotivasi tenaga penjual supaya berpikir, merasakan, percaya dan berperilaku sesuai prosedur, sehingga tingkat monitoring, arahan, metode evaluasi dan kompensasi merupakan keputusan yang saling berhubungan dan secara bersama-sama mendeskripsikan sistim kontrol manajemen.

Dalam Anderson dan Oliver (1987, p.76) maupun Oliver dan Anderson (1994, p.53) dijelaskan bahwa kontrol pimpinan terhadap karyawannya dilakukan dengan 2 (dua) strategi yaitu dengan kontrol hasil dan kontrol perilaku, dimana kontrol hasil didasarkan pada hasil langsung dan obyektif seperti penjualan dsb, sedangkan kontrol berbasis perilaku mempunyai ciri adanya perhatian yang besar terhadap pemantauan oleh supervisor, pengarahan dan intervensi dalam aktivitas, serta merupakan metode subyektif yang kompleks seperti kualitas personal, aktivitas penjualan, strategi penjualan, ketrampilan, maupun pengetahuan produk. Dijelaskan pula bahwa kontrol hasil merupakan pendekatan *laissez faire* yang mengasumsikan bahwa tenaga penjual mampu untuk menentukan arah dan level usahanya guna mencapai tujuan perusahaan, sedangkan kontrol perilaku merupakan pendekatan paternalistik yaitu supervisor mengarahkan tenaga penjual dan memberikan input yang benar untuk mencapai tujuan perusahaan. Kontrol perilaku merupakan filosofi pemberdayaan supervisor untuk memandu tenaga penjual dalam melakukan tugasnya. Selanjutnya sistem kontrol ini dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok

yaitu memonitor hasil akhir suatu proses dan memonitor tahap-tahap individual dalam proses itu.

Challagalla dan Shervani (1996, p.89) menyatakan bahwa tujuan sistim kontrol pada suatu Perusahaan adalah menjamin tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan, dimana tipe kontrol tersebut terbagi menjadi kontrol hasil dan kontrol perilaku (aktivitas dan kemampuan). Sehingga kontrol Pimpinan ini dibangun atas tiga variabel, meliputi: kontrol hasil akhir, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan. Masing-masing variabel dibangun atas tiga indikator, meliputi dimensi informasi, dimensi penghargaan dan dimensi sanksi/hukuman, secara lebih jelas, dapat disajikan pada sub-bab berikutnya.

2.3.1 Kontrol hasil

Menurut Lusch & Jaworski (1991,p.399) kontrol hasil merupakan seperangkat pengaturan, monitoring dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai meliputi volume penjualan, jumlah item yang terjual dsb.

Kontrol hasil merupakan salah satu dari dua tipe kontrol dalam memimpin tenaga penjual. Pemahaman terhadap kontrol hasil menekankan pada informasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap hasil yang akan diraih, Penghargaan yang akan diterima tenaga penjual setelah mencapai target yang diinginkan, serta sanksi yang didapatkan tenaga penjual apabila target tidak dapat dicapai (Challagalla dan Shervani, 1996, p.100).

Keunggulan Kontrol hasil menurut Anderson dan Oliver (1987 p.77) yaitu dapat menjadikan tenaga penjual lebih aktif, hal ini mengingat penjualan merupakan

pekerjaan menuntut perhatian mengingat kesuksesan menjadi hal yang sulit diprediksi

Kohli, Shervani dan Chalagalla (1998 p.264) mengemukakan bahwa supervisor yang berorientasi pada hasil akan berfokus pada hasil yang akan dicapai tenaga penjual, yaitu dengan menetapkan tujuan hasil, memonitor pemerolehannya dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual .

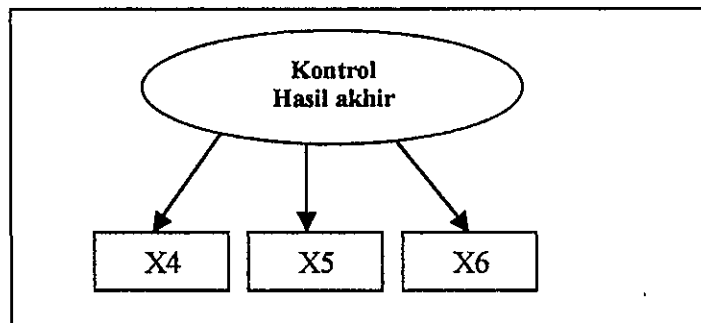
Pada saat Pimpinan menetapkan tujuan dan memberikan umpan balik kepada tenaga penjual, mereka mengkomunikasikan harapan-harapan secara jelas terhadap hasil yang ingin dicapai perusahaan. Dengan mengkomunikasikan tujuan secara eksplisit dan memberikan umpan balik maka diharapkan dapat membantu tenaga penjual untuk memahami kemajuan yang didapatkan dalam setiap tahap pencapaian tujuan. Dengan demikian, informasi yang didapatkan dari pimpinan akan memberikan arahan yang lebih jelas bagi tenaga penjual, sehingga dapat memotivasi tenaga penjual untuk mencari strategi penjualan yang tepat agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Chalagalla dan Shervani (1996 p.91) informasi hasil mempunyai dampak motivasional yang kuat pada karyawan, mengarahkan perhatian mereka pada tugas penjualan dan membuat tujuan hasil menjadi penting. Akibatnya umpan balik memungkinkan pencapaian tujuan ini menjadi sumber daya yang bernilai dan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Schul, dkk. (dalam Challagalla, 1996, p.94) mengungkapkan penghargaan terhadap hasil yang dicapai oleh tenaga penjual menegaskan terhadap manfaat ekonomis dan non ekonomis yang dapat diharapkan oleh tenaga penjual. Di sisi lain, sanksi yang ditetapkan apabila tenaga penjual tidak dapat memenuhi target akan

mengarahkan tenaga penjual pada hal-hal yang harus dihindari agar tujuan dapat dicapai. Adapun atribut kontrol hasil dibangun dari tiga indikator, yaitu meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan informasi hasil, penghargaan terhadap hasil, dan sanksi terhadap hasil seperti dalam Gambar 2.3. berikut ini.

Gambar 2.2.
Model Variabel Kontrol hasil



Keterangan :

- X4 = Informasi hasil
- X5 = Penghargaan terhadap hasil
- X6 = Sanksi terhadap hasil

Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p.100).

Dalam beberapa penelitian disebutkan bahwa kontrol hasil berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja (Anderson dan Oliver, 1987). Selain itu, dikemukakan pula bahwa kontrol hasil dapat meningkatkan kinerja akhir (Jaworski, dkk., 1993, p.57).

Dari paparan di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi tingkat kontrol hasil, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

2.3.2. Kontrol aktivitas

Menurut Challagalla dan Shervani (1996 p.91) Kontrol aktivitas mengacu pada spesifikasi aktivitas yang bersifat rutin, pemantauan pada perilaku yang nyata dan penganan reward dan punishment yang didasarkan pada kinerja aktivitas.

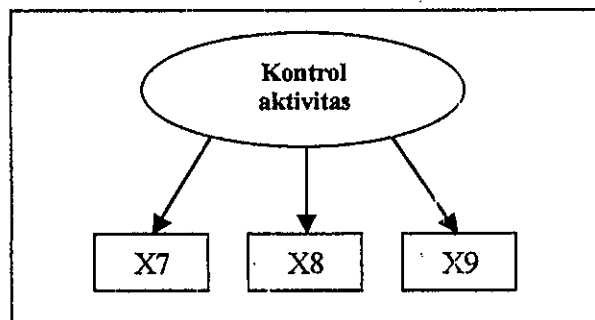
Selanjutnya dijelaskan bahwa kontrol aktivitas merupakan salah satu dari kontrol perilaku yang diterapkan oleh pimpinan dalam mengarahkan perilaku tenaga penjual pada saat menjalankan aktivitas penjualan. Informasi aktifitas melibatkan penentuan aktivitas rutin, pemantauan tenaga penjual dan pemberian umpan balik pada kinerja aktivitas . Pemantauan oleh Supervisor mungkin meningkatkan komunikasi antara tenaga penjual dengan supervisor, ini mengarahkan pada pengetahuan lebih besar ekspektasi supervisor. Adapun penghargaan dan sanksi terhadap aktivitas tenaga penjual akan memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan tenaga penjual. Hal tersebut didasari oleh pemahaman bahwa jika pimpinan senantiasa secara rutin melakukan kontrol aktivitas tenaga penjual secara ketat dengan sistem penghargaan dan sanksi, maka akan menurunkan tingkat kepuasan tenaga penjual. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingginya tingkat kontrol aktivitas diartikan sebagai tingginya informasi yang diberikan oleh pimpinan namun rendah dalam memberikan penghargaan dan sanksi.

Menurut Kohli, Shervani dan Challagalla (1998 p.264) Supervisor berorientasi aktifitas berfokus pada aktifitas rutin dan mekanis yang diharapkan dapat dilakukan tenaga penjual. Contoh pengisian laporan panggilan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan dalam seminggu, menggunakan sejumlah waktu dengan customer, menjaga level korespondensi, mematuhi budget.

Keunggulan kontrol aktivitas seperti halnya kontrol berbasis perilaku menurut Anderson dan Oliver (1987 p.78) adalah tenaga penjual dievaluasi dan dikompensasikan pada sejumlah faktor yang menghasilkan kinerja aktivitas penjualan yaitu pelayanan yang dilakukan, banyaknya kunjungan, daftar yang dibuat, jumlah korespondensi dan hari-hari kerja. Pendeknya sistim ini memungkinkan perusahaan untuk memutuskan strategi pengembangan tenaga penjual dan perilaku tertentu yang sesuai dengan strategi perusahaan.

Atribut kontrol aktivitas dibangun dari tiga indikator, yaitu meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan informasi aktivitas, penghargaan aktivitas dan sanksi aktivitas seperti dalam Gambar 2.4 berikut ini.

Gambar 2.3.
Model Variabel Kontrol Aktivitas



Keterangan :

- X7 = Informasi aktivitas
- X8 = Penghargaan aktivitas
- X9 = Sanksi aktivitas

Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p.100)

Menurut Challagalla dan Shervani, (1996 p.101) dalam kontrol aktivitas maka Informasi pimpinan terhadap aktivitas tenaga penjual akan meningkatkan komunikasi keduanya, sehingga dengan banyaknya interaksi tersebut maka tenaga

penjual akan lebih memahami harapan pimpinan, selanjutnya akan meningkatkan kesamaan pemahaman dan berakibat pada meningkatnya kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari paparan di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi tingkat kontrol aktivitas, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

2.3.3. Kontrol kemampuan

Menurut Chalagalla & Shervani (1996, p.89) bahwa kontrol kemampuan menekankan penggunaan ketrampilan dan kemampuan individual, ini adalah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa karyawan memiliki seperangkat ketrampilan dan kemampuan yang memungkinkan kinerja yang lebih baik. Kontrol kemampuan melibatkan tingkat ketrampilan dan kemampuan yang harus dimiliki karyawan, pemantauan ketrampilan dan kemampuan mereka, penyediaan panduan untuk peningkatan jika dibutuhkan dan pemberian reward dan penjatuhan punishment pada karyawan berdasar level ketrampilan dan kemampuan mereka. Dalam konteks kekuatan penjualan maka kontrol kemampuan dilakukan dengan mendorong, mendukung dan memperkuat perilaku misal pelatihan, pemagangan dll, yang ditujukan pada peningkatan ketrampilan dan kemampuannya. Menurut Morris dkk (1991 p.26) kemampuan tenaga penjual meliputi sikap, pengetahuan produk, kemampuan teamwork dan ketrampilan perencanaan. Dijelaskan bahwa evaluasi terhadap tenaga penjual dihadapkan pada kendala seperti wilayah penjualan yang beragam, tipe pelanggan yang berbeda, potensi pasar yang

tidak sama, masalah transportasi maupun kondisi kompetitif yang unik, sehingga kontrol kemampuan menekankan pada pembangunan ketrampilan dan keahlian individu yang diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan. Kontrol terhadap kemampuan tenaga penjual dijalankan oleh pimpinan dengan memberikan informasi yang tepat mengenai keahlian dasar yang harus dimiliki tenaga penjual, memberikan dukungan untuk meningkatkan keahlian tersebut, memberikan penghargaan dan sanksi sesuai dengan tingkatan keahlian yang dipersyaratkan (Lawler, dalam Challagalla, 1996, p.90).

Pentingnya kemampuan dan ketrampilan yang harus dimiliki tenaga penjual diperkuat pernyataan Noor, Ameen dan Wahab (2001, p.71) yaitu bahwa tenaga penjual harus mempunyai ketrampilan karena untuk melakukan tugas secara efektif, baik berupa pengetahuan tentang produk, kemampuan menjual maupun kemampuan analisa. Anderson dan Oliver (1987) berpendapat bahwa dalam kontrol ini, tenaga penjual dimonitor lebih dekat, diarahkan dan dievaluasi dengan ukuran yang subyektif dan lebih kompleks, dan direward dengan proposisi lebih tinggi dari kompensasi yang tetap.

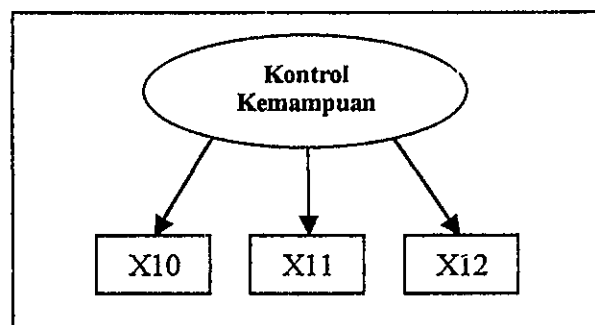
Menurut Kohli, Chalalagala dan Shervani (1996 p.91) Informasi kemampuan melibatkan adanya interaksi pimpinan dengan tenaga penjual. Makin besar interaksi maka akan mengarah pada kayanya komunikasi, dengan demikian akan mengembangkan pengetahuan tenaga penjual atas ekspektasi supervisor.

Menurut Shervani dan Chalagalla (1998 p.264) Supervisor yang berorientasi kemampuan berfokus pada pengembangan ketrampilan tenaga penjual yang meningkatkan kualitas perilaku mereka, seperti presentasi penjualan. Supervisor

dengan orientasi kemampuan adalah sebagai pelatih dan difokuskan pada peningkatan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjual (misal ketrampilan negosiasi, ketrampilan penutupan) Supervisi berorientasi kemampuan melibatkan penentuan pada tenaga penjual apa yang diambil untuk melakukan tugas penjualan secara efektif, memonitor kemajuan dan memberikan mereka dengan umpan balik yang sesuai mengenai kemampuan mereka.

Atribut Kontrol kemampuan dibangun dari tiga indikator, yaitu meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan informasi kemampuan, penghargaan kemampuan, dan sanksi kemampuan seperti dalam Gambar 2.5. berikut ini.

Gambar 2.4.
Model Variabel Kontrol Kemampuan



Keterangan :

X10 = Informasi kemampuan

X11 = Penghargaan kemampuan

X12 = Sanksi kemampuan

Sumber : Lawler dalam Challagalla (1996, p.90).

Kontrol kemampuan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjual. Hal tersebut didasari oleh pemahaman bahwa dengan peningkatan pada kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjual, akan memberikan kepuasan psikologis yang akan meningkatkan motivasi intrinsik (Rigby, dalam Challagalla, 1996, p.91). Motivasi intrinsik tersebut akan memacu kepuasan tenaga penjual

terhadap pimpinan, mengingat hasil yang dicapai bukan semata dorongan atau tekanan dari pimpinan, melainkan lahir dari kemampuan dan kemauan individu.

Dari paparan di atas dapat diajukan hipotesis berikut:

H3: Semakin tinggi tingkat kontrol kemampuan, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

2.4. Kinerja Tenaga Penjual

Rich (1997, p.322) mendefinisikan kinerja tenaga penjual sebagai sejauh mana tenaga penjual mencapai keberhasilan dalam penjualannya atau memenuhi harapan perusahaan. Mac. Kenzie dkk (1993 p.70) mendefinisikan kinerja adalah perilaku yang dievaluasi dalam hal kontribusinya pada tujuan-tujuan organisasi.

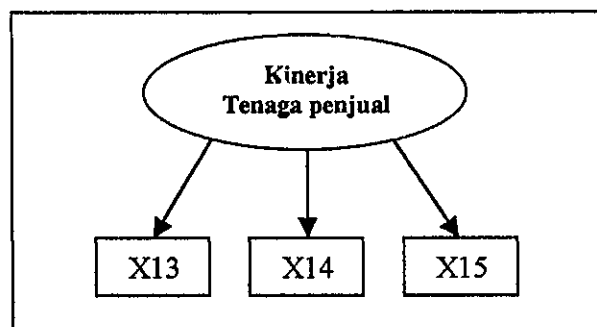
Selanjutnya dijelaskan bahwa Kinerja merepresentasikan keseluruhan kontribusi tenaga penjual pada keberhasilan organisasi. Kinerja diukur dari volume penjualan dan presentase dari target yang ditetapkan. Kinerja dapat dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan promosi, transfer, kompensasi, pemberian umpan balik, penyeleksi program pelatihan dsb.

Kohli, dkk (1998, p.268) mengukur kinerja tenaga penjual secara kongkret dengan melihat volume penjualan, kontribusi keuntungan yang tinggi, serta penjualan produk baru. Bush dkk (1990,p.122) mengukur kinerja tenaga penjual melalui volume penjualan yang diperoleh dan merupakan persentase dari target penjualan yang sudah ditetapkan, Voss dan Voss (2000 p.69) mengungkapkan bahwa selain volume penjualan dan keuntungan, maka jumlah pelanggan yang diraih tenaga penjual dapat dijadikan indikator keberhasilan kinerja tenaga penjual.

Bush dkk(1990 p.121) mengemukakan bahwa penggunaan ukuran pencapaian hasil ini lebih mudah untuk mengevaluasi tenaga penjual secara individual dan bertanggung jawab pada penjualan, selain itu pimpinan lebih menyukai ukuran ini karena mudah untuk diimplementasi dan langsung dikaitkan dengan kompensasi.

Atribut Kinerja Tenaga Penjual dibangun dari tiga indikator, yaitu meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan volume penjualan, penjualan produk baru dan jumlah pelanggan seperti dalam Gambar 2.5. berikut ini.

Gambar 2.5.
Model Variabel Kinerja Tenaga Penjual



Keterangan :

X13 = Volume penjualan

X14 = Penjualan produk baru

X15 = Jumlah pelanggan

Sumber : Kohli (1998,p.268) serta Voss dan Voss (2000)

Brown dan Peterson (1993, p.64) mengungkapkan bahwa kepuasan terhadap pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dapat dipahami bahwa, kepuasan pada pimpinan akan menciptakan suasana yang kondusif bagi pemenuhan target penjualan yang dibebankan pada tenaga penjual.

Dari paparan di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4: Semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi kinerja penjualan

2.5. Komitmen Tenaga Penjual

Definisi komitmen menurut Gundlach (1995 p.80) adalah maksud untuk memelihara hubungan yang bernilai ke masa depan .(dengan dua elemen penting yaitu keawetan dan konsistensi waktu). Lusch & Jaworski (1991 p.401) mendefinisikan komitmen sebagai reaksi sikap (afektif) seseorang pada karakteristik organisasi yang mempekerjakannya. Dijelaskan bahwa pada dasarnya mengenai perasaan yang melekat pada tujuan organisasi untuk dirinya sendiri, sehingga dengan komitmen yang tinggi akan mengarah pada hasil individual dan organisasi yang positif.

Brett, dkk. (1995, p.263) mengemukakan bahwa komitmen tenaga penjual merupakan sentuhan emosional yang dirasakan tenaga penjual, dan sejauh mana tenaga penjual menerima tujuan dan nilai-nilai suatu perusahaan. Sedangkan MacKenzie, dkk (1998, p.90) menyatakan bahwa komitmen merupakan kemauan untuk memberikan sesuatu dari diri individu yaitu sumbangan bagi kelangsungan organisasi .

Menurut Babakus dkk (1999, p.61) komitmen tenaga penjual merefleksikan kekuatan keterlibatan tenaga penjual dan loyalitas pada perusahaannya, dalam penelitiannya ditemukan bahwa adanya komitmen ini akan mempengaruhi

hubungannya terhadap Perusahaan yaitu untuk mempertahankan hubungan serta mengurangi maksud meninggalkannya.

Menurut Gundlach dkk (1995 p.78) dikemukakan bahwa komitmen merupakan bagian pokok hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan tenaga penjualnya. Komitmen merupakan bahan dasar supaya hubungan jangka panjang dapat sukses dan komitmen ini merupakan implikasi dari kemauan untuk melakukan pengorbanan jangka pendek untuk mewujudkan keuntungan jangka panjang, disamping itu juga terkait dengan motivasi dan keterlibatan serta efek dan loyalitas positif serta merupakan kepatuhan pada kebijakan perusahaan. Disampaikan pula bahwa tenaga penjual yang berkomitmen menunjukkan bahwa mereka dapat diandalkan untuk menjalankan fungsi-fungsi pokok di masa depan. Komitmen mempunyai 3 pemaknaan yaitu kemauan yang besar, sikap mengembangkan dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang stabil serta sikap yang konsisten selamanya

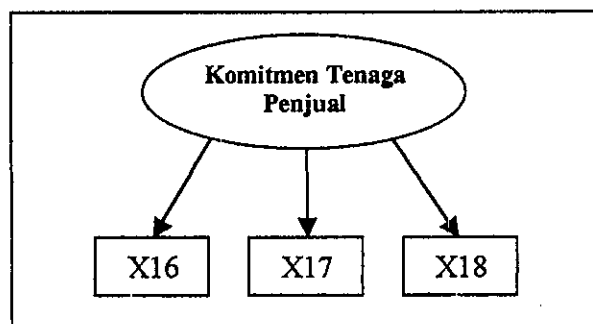
Menurut Barrick dkk (1993 p.76) Bahwa tenaga penjual yang komit maka akan berorientasi pada prestasi, bekerja keras, mempunyai kemauan yang besar (ekspektasi) untuk berhasil dan berkembang selain itu juga bertanggung jawab, dan mandiri, sehingga selalu berusaha menyelesaikan apa yang dibebankan kepada mereka dan mengarah pada tujuan yang lebih tinggi.

Secara singkat dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi maka bisa diekspektasikan untuk melakukan lebih baik karena menetapkan tujuan yang mengarahkan usaha mereka, mereka komit untuk memberikan usaha untuk memburu tujuannya itu untuk periode waktu yang lama.

Penelitian yang dilakukan oleh Gundlach, Achrol dan Mentzer (1995, p.78) menyatakan bahwa komitmen memiliki tiga indikator, meliputi komponen pengorbanan yang dilakukan karyawan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan, komponen sikap yang menunjukkan adanya komitmen secara psikologis atau kepatuhan pada kebijakan perusahaan.

Atribut Komitmen tenaga penjual dibangun dari tiga indikator, yaitu meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan kemauan untuk berkorban, komitmen psikologis berupa kepatuhan terhadap pimpinan dan komitmen mempertahankan hubungan seperti dalam Gambar 2.6. berikut ini.

Gambar 2.6.
Model Variabel Komitmen Tenaga Penjual



Keterangan :

- X16 = Kemauan berkorban untuk Perusahaan
- X17 = Kepatuhan pada Perusahaan
- X18 = Mempertahankan hubungan dengan Perusahaan.

Sumber : Gundlach, Achrol dan Mentzer (1995, p.78)

Menurut Wotruba (1989 p.23) penelitiannya mengindikasikan bahwa pada umumnya orang dengan tujuan spesifik dan suka tantangan akan bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik dari mereka yang tujuannya mudah.

Brown dan Peterson (1993, p.64). menyatakan bahwa tenaga penjual yang berkemauan keras akan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi sehingga mampu memberikan hasil kerja yang positif, disamping itu menurut Barrick, Mount dan Strauss (1993, p.716) bahwa tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi maka akan memilih bertahan dan berusaha keras mencapai tujuan penjualannya untuk periode waktu yang lama dan mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian Hollenback dan Klein dalam Barrick dkk (1993, p.716) menemukan bahwa semakin besar komitmen tenaga penjual pada pekerjaannya akan mengarah kepada kinerja yang lebih baik.

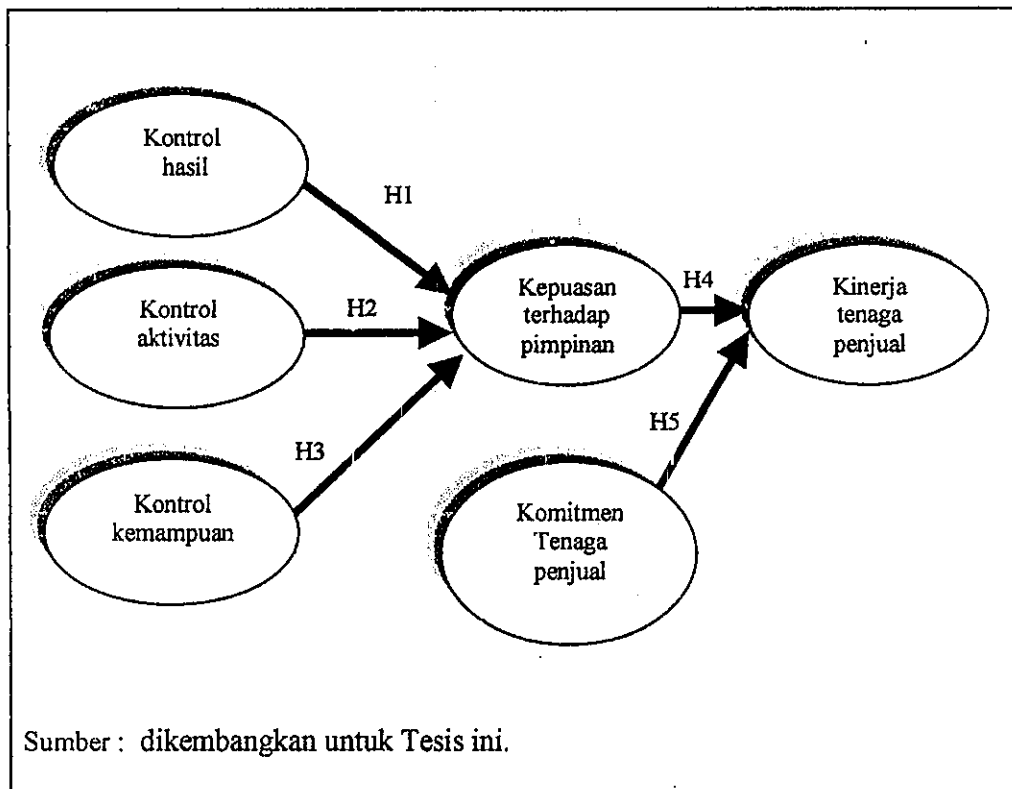
Dari paparan tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5: Semakin tinggi komitmen tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu tentang studi terhadap pengukuran kepuasan pada pimpinan, kontrol hasil akhir, kontrol aktivitas , kontrol kemampuan, kinerja tenaga penjual dan komitmen tenaga penjual maka dikembangkan Kerangka Pemikiran Teoritis yang dapat dilihat pada Gambar 2.7.

Gambar 2.7.
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.7. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.7.1. Hipotesis.

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini :

- H1: Semakin tinggi tingkat kontrol hasil, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan..
- H2: Semakin tinggi tingkat kontrol aktivitas, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.
- H3: Semakin tinggi tingkat kontrol kemampuan, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.
- H4: Semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi kinerja penjualan.
- H5: Semakin tinggi komitmen tenaga penjual, semakin tinggi kinerja penjualan.

2.7.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini :

Tabel 2.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
1. Kepuasan pada Pimpinan	Adalah Kondisi emosional yang menyenangkan dan positif tenaga penjual terhadap Pimpinannya yang timbul atas penilaiannya selama bekerja. (Brown dan Peterson, 1993, p.63)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kepuasan pada Pimpinan.
2. Kontrol hasil	Adalah seperangkat pengaturan, monitoring dan evaluasi yang didasarkan pada hasil yang dicapai tenaga penjual. (Lusch & Jaworski, 1991, p.399).	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kontrol Hasil.
3. Kontrol Aktivitas	Adalah kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual yang sifatnya reguler, pemantauan terhadap perilaku nyata dan penganan reward dan punishmen berdasar aktivitas. (Challagalla dan Shervani (1996, p.91).	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kontrol Aktivitas.
4. Kontrol Kemampuan	Adalah usaha pimpinan untuk mempengaruhi kinerja dengan menekankan penggunaan ketrampilan dan kemampuan masing-masing individu. (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89).	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kontrol Kemampuan.
5. Kinerja Tenaga Penjual	Adalah pengukuran kinerja tenaga penjual dengan melihat volume penjualan, jumlah pelanggan dan jumlah penjualan produk baru. (Kohli dkk, 1998, p.268) (Voss dan Voss, 2000 p.68)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Kinerja Tenaga Penjual.
6. Komitmen Tenaga Penjual	Merupakan reaksi sikap dari tenaga penjual yang merefleksikan kekuatan keterlibatannya dan loyalitasnya pada perusahaan. (Lusch & Jaworski (1991, p.401) (Babakus dkk, 1995 p.78)	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Komitmen Tenaga Penjual.

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

Brown dan Peterson(1993, p.63), Lusch dan Jaworski (1991, p.399), Challagalla dan Shervani (1996, p.91), Challagalla dan Shervani (1996, p.89), Voss dan Voss(2000 p.68), Lusch dan Jaworski (1991, p.401), Babakus dkk (1995 p.78)

UPT-PUSTAK-UNDIP

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Dalam Bab III ini mendiskripsikan mengenai obyek penelitian yang diarahkan untuk memberikan analisis terhadap model mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada Bab II, yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini. Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat. Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian ini mencakup jenis sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan tehnik analisis data.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Menurut Cooper & Emory (1999, p.191) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari Kepala cabang, Distrik Manager, dan Supervisor serta tenaga penjual.

3.2.2. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.2.3. Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat langsung dari hasil wawancara dengan Kepala Cabang, Distrik Manager, Supervisor dan pengisian kuesioner tentang informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1980, P.147). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah semua tenaga penjual PT. Enseval Putera Megatrading Tbk cabang Semarang yang berjumlah 171 orang.

Tabel 3.1.
Populasi tenaga penjual
PT. Enseval Putera Megatrading Tbk
Cabang Semarang

Divisi	Jumlah
Ethical	31
Medical Diagnostik	35
Kalbe Wining Time	30
Consumer Product Plus	30
OTC Plus	45
Jumlah Total	171

Sumber : PT. Enseval Putera Megatrading Tbk, Cabang Semarang (2003)

3.3.2. Sampel

Menurut Singarimbun (1989, p.149) dalam suatu penelitian yang menggunakan metoda survai, tidak terlalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar, juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi, kita mengharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana menurut Sugiyono (2000, p.74) adalah informasi atau data diambil dari target yang spesifik, pada penelitian ini yang dijadikan sampel adalah tenaga penjual pria, merupakan pegawai tetap dengan masa kerja di atas 1 (satu) tahun.

Menurut Hair et.al (1995, p.637) bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam penelitian ini terdapat 18 estimated parameter sehingga jumlah sampel minimalnya adalah 90 orang. Namun sesuai saran Hair, et.al (1995, p.637) mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisa SEM adalah berkisar antara 100 – 200, maka sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 100 orang yang diperoleh dengan cara masing-masing Divisi diambil sebanyak 20 orang sehingga jumlah dari 5 Divisi mencapai 100 orang.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara. Metode wawancara merupakan percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden (Cooper, Emory, 1997: 289). Adapun keuntungan menggunakan wawancara adalah pewawancara dapat menggunakan kemampuannya untuk mengeksplorasi topik penelitian secara lebih mendalam, dan melakukan kontrol atas pertanyaan yang diajukan, serta mengatasi situasi-situasi unik yang mungkin dihadapi.. Metode ini dilakukan dengan jalan melakukan tanya jawab langsung baik kepada pemegang kebijaksanaan antara lain Kepala Cabang, Manager Distrik, Supervisor maupun Tenaga Penjual.

Adapun alat bantu yang digunakan dalam wawancara ini adalah kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang diisi masing-masing tenaga penjual dan dikumpulkan langsung. Sedangkan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner bersifat tertutup

dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat jarang /sangat sering

Sangat jarang

Sangat sering

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini akan disajikan dalam

Tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.2.
Desain Inti dari Pertanyaan

Variabel	Item-item pertanyaan	Skala Pengukuran
Kepuasan pada Pimpinan	Penghargaan dari pimpinan (X1) Adalah kepuasan terhadap penghargaan berupa pemberian bonus, pujian ataupun fasilitas penunjang pekerjaan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap kepuasan pada penghargaan yang diterima.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak memuaskan) sampai 10 (sangat memuaskan)
	Terpenuhinya harapan terhadap pimpinan (X2) Diartikan sebagai terpenuhinya harapan terhadap kepemimpinan yang dapat diandalkan dan memiliki kemampuan yang memadai untuk memimpin. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap kecakapan pemimpin.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak cakap) sampai 10 (sangat cakap)
	Perasaan positif pada arahan pimpinan (X3) Diartikan sebagai penilaian tenaga penjual terhadap setiap arahan pimpinan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap arahan dari atasan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak bermanfaat) sampai 10 (sangat bermanfaat)

Kontrol hasil akhir	Informasi hasil akhir (X4) Adalah informasi dari pimpinan yang berkaitan dengan penentuan target penjualan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap target penjualan yang harus dicapai tenaga penjual.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Penghargaan hasil (X5) adalah penghargaan atau bonus yang didapat apabila mencapai target penjualan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap penghargaan yang diperoleh atas target yang dicapai..	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Sanksi hasil (X6) Adalah sanksi yang didapat apabila tidak dapat memenuhi target penjualan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap sanksi yang diterima bila target tidak tercapai.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat ringan) sampai 10 (sangat berat)
Kontrol aktivitas	Informasi aktivitas (X7) Adalah informasi dari pimpinan yang berkaitan dengan penentuan pekerjaan yang harus dilakukan oleh tenaga penjual. Dalam penelitian diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap kemanfaat informasi aktivitas yang harus dilakukan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak bermanfaat) sampai 10 (sangat bermanfaat)
	Penghargaan aktivitas (X8) Adalah penghargaan atau bonus yang didapat apabila tenaga penjual menjalankan pekerjaannya sesuai dengan yang ditentukan atasan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap frekwensi penghargaan yang diterima berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat jarang) sampai 10 (sangat sering)
	Sanksi aktivitas (X9) Adalah sanksi yang didapat apabila tenaga penjual melakukan penyimpangan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap frekwensi sanksi atas aktivitas yang dilakukan apabila tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat jarang) sampai 10 (sangat sering)

Kontrol kemampuan	Informasi kemampuan (X10) Adalah informasi dari pimpinan yang berkaitan dengan kemampuan yang harus dimiliki tenaga penjual dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap kejelasan informasi kemampuan dasar yang harus dimiliki.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak jelas) sampai 10 (sangat jelas)
	Penghargaan kemampuan (X11) Adalah penghargaan yang didapat tenaga penjual apabila memiliki keahlian yang mendukung pekerjaannya. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap penghargaan yang diterima bila mempunya kemampuan yang baik.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Sanksi kemampuan (X12) Adalah sanksi yang didapat apabila tenaga penjual tidak sanggup memenuhi persyaratan dasar mengenai keahlian dasar yang harus dipenuhi dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap sanksi yang diterima bila kemampuannya kurang.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat ringan) sampai 10 (sangat berat)
Kinerja tenaga penjual	Volume penjualan (X13) Adalah pemenuhan terhadap target penjualan (rupiah) yang ditentukan pada satu tahun terakhir. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap volume penjualan yang dicapai dibanding target Perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Penjualan produk baru (X14) Adalah pemenuhan terhadap target penjualan produk baru. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual dalam menjual produk baru dibanding target dari Perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Jumlah pelanggan (X15) Adalah pemenuhan terhadap target pelanggan yang didapatkan pada satu tahun terakhir. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap jumlah pelanggan yang diperoleh dibanding target yang ditentukan perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)

Komitmen tenaga penjual	Kemauan berkorban (X16) Adalah kemauan tenaga penjual untuk mencurahkan segala usahanya demi kemajuan perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap kemauan berkorban untuk perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Komitmen kepatuhan (X17) Adalah komitmen kepatuhan tenaga penjual pada kebijakan Perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dari persepsi tenaga penjual terhadap skala kepatuhan pada Perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)
	Komitmen mempertahankan hubungan (X18) Adalah komitmen tenaga penjual untuk mempertahankan hubungan dengan Perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dari tinggi rendahnya kemauan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan.	10 point skala digunakan mulai dari 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi)

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini, 2003

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Analisa Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1997). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2000, p.3)

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel

dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999, p.85).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel-variabel kepuasan terhadap pimpinan, kontrol hasil, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan, kinerja tenaga penjual dan komitmen tenaga penjual.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, p.616-670), ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

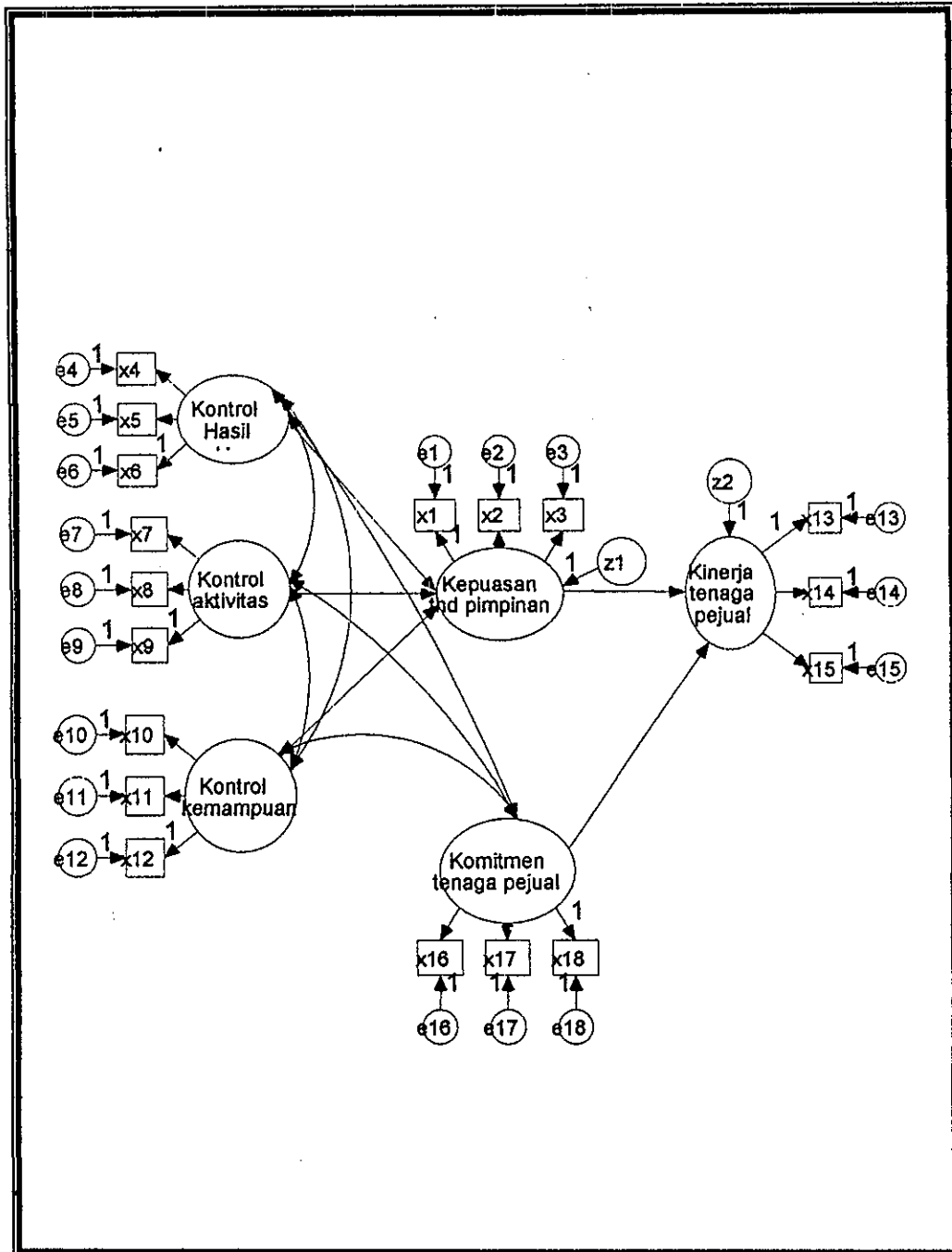
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur,

hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogen constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1.
Structural Equation Modelling



3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen ukuran mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987 ; Kline, 1996; Loehlin, 1992; Long, 1983, dalam Ferdinand, 1999, p.85). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.3.
Model Pengukuran

KONSEP EXOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)	KONSEP ENDOGENOUS (MODEL PENGUKURAN)
X1 = λ_1 kepuasan + e1 X2 = λ_2 kepuasan + e2 X3 = λ_3 kepuasan + e3 X13 = λ_{13} kinerja + e13 X14 = λ_{14} kinerja + e14 X15 = λ_{15} kinerja + e15	X4 = λ_4 kontrol hasil + e4 X5 = λ_5 kontrol hasil + e5 X6 = λ_6 kontrol hasil + e6 X7 = λ_7 kontrol aktivitas + e7 X8 = λ_8 kontrol aktivitas + e8 X9 = λ_9 kontrol aktivitas + e9 X10 = λ_{10} kontrol kemampuan + e10 X11 = λ_{11} kontrol kemampuan + e11 X12 = λ_{12} kontrol kemampuan + e12 X16 = λ_{16} komitmen + e16 X17 = λ_{17} komitmen + e17 X18 = λ_{18} komitmen + e18
Model Struktural	
Kepuasan terhadap pimpinan	= γ_1 kontrol hasil + γ_2 kontrol aktivitas + γ_3 kontrol kemampuan + Z1
Kinerja tenaga penjual	= β_1 kepuasan + γ_4 komitmen + Z2

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*. Variabel *latent endogenous* pada penelitian ini adalah kepuasan terhadap pimpinan dan kinerja tenaga penjual. Sementara variabel *latent exogenous* adalah kontrol hasil, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan dan komitmen tenaga penjualan. Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap *latent variable* adalah dikhususkan memiliki *factor loading* dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang

diukur – berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables* (Arbuckle, 1997, p.305-306).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al (1996, p.635-637) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et.al (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 - 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 15, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Adapun kemungkinan munculnya identifikasi dapat ditandai dengan gejala-gejala sebagai berikut :

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.

- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih dari 0,9)

Bila dalam setiap kali estimasi muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002, p.51)

6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- χ^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et.al., dalam Ferdinand, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995, p.685). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah

close fit dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p.53).

- GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" (Ferdinand, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et.al., 1995, p.686; Hulland et.al, dalam Ferdinand, 2000, p.55).
- CMN/DF, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997, p.399-400).
- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana sebuah model $\geq 0,95$ (Hair et.al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997, p.409).
- CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, p.407). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$ (Ferdinand, 2000, p.58)

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.3. berikut ini.

Tabel 3.4.
Indeks pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significaned Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Hair et.al (1995)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et.al (1995, p.644) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan (Hair, 1995, p.668). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $> 2,58$) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.6. Simpulan Bab

Bab ini telah menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam studi. Desain penelitian dan metode pengumpulan yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data dan pengujian hipotesis, kemudian diakhiri dengan suatu simpulan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Enseval didirikan pada bulan Oktober 1973, sebagai akibat adanya pemisahan fungsi distribusi dari pemasaran & produksi PT. Kalbe Farma. Dalam perkembangannya PT. Enseval berkembang menjadi distributor umum, tidak saja produk-produk farmasi dan kosmetik tapi juga industri makanan baik milik PT. Kalbe Farma maupun Perusahaan-perusahaan lainnya. selanjutnya pada tanggal 6 Agustus 1993 diubah nama menjadi PT. Enseval Putera Megatrading dan pada tanggal 1 Agustus 1994 Perseroan ini tercatat di Bursa Efek Jakarta dengan kegiatan difokuskan pada jasa distribusi dan perdagangan.

Sampai akhir tahun 2002, Perusahaan ini sudah memiliki 40 cabang di ibukota provinsi dan kota kabupaten di seluruh Indonesia yang telah beroperasi penuh, selain itu

Perusahaan ini juga memiliki infrastruktur yang memadai guna menunjang kelancaran operasional logistik yaitu adanya 2 Regional Distribution Centre berupa fasilitas gudang besar di Jakarta dan Surabaya. Masing-masing cabang memiliki gudang dan armada pengiriman serta personil lengkap guna menunjang kegiatan operasional dan keperluan pihak pemasok (prinsipal) dan konsumen (outlet). Pada saat ini Perusahaan mempunyai 69 pemasok (prinsipal) dan melayani secara langsung 65.000 outlet di seluruh Indonesia.

PT. Enseval Putera Megatrading Tbk mempunyai anak perusahaan yaitu PT. Tri Sapta Jaya yang juga bergerak di bidang usaha distribusi yang berduplikasi dengan perusahaan induk dan Enseval Megatrading (M) Sdn.Bhd yang berdomisili di Malaysia. Terhitung 1 April 2001 anak perusahaan perseroan PT. Tri Sapta Jaya tidak aktif lagi sehubungan dengan dialihkannya seluruh kegiatan operasional ke dalam perseroan, hal ini dilakukan guna meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam operasional. Enseval Megatrading (M) Sdn.Bhd. juga bergerak di bidang kegiatan distribusi di seluruh Malaysia yang beroperasi sejak 1995.

PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Semarang memiliki wilayah operasi meliputi hampir seluruh kota di Jawa Tengah, Kantor Cabang di Semarang dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang membawahi 4 (empat) divisi yaitu Divisi penjualan dan distribusi produk farmasi, Divisi penjualan dan distribusi produk keperluan konsumen umum, Divisi pemasaran dan distribusi produk peralatan dan perlengkapan rumah sakit dan Divisi pemasaran dan penjualan produk kimia bahan baku industri farmasi,

kosmetik dan makanan. Adapun jumlah Pemasok PT. Enseval Putera Megatrading Tbk, pada saat ini mencapai 36 pemasok antara lain : Bintang Toedjoe, Dankos Laboratories, Kalbe Farma, Saka Farma, Woods dll

PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Semarang dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang membawahi 5 (lima) Manager yaitu (1) Manager Bidang Ethical yaitu menangani bidang obat-obatan dengan customer berupa Rumah Sakit dan Apotik (2) KWT (Kalbe Winning Time) yaitu menangani Produk Consumer milik PT. Kalbe Farma dengan outletnya berupa Grosir, Supermarket, Apotik, Toko Obat dan Toko Kelontong (3) CPP (Consumer Product Plus) yaitu menangani produk konsumen selain milik PT. Kalbe Farma dengan outlet berupa Grosir, Supermarket, Apotik, Toko obat dan toko kelontong (4) MIDI (Medical Diagnostik) menangani peralatan kesehatan dengan customer rumah sakit (5) Obat Bebas (OTC) menangani produk obat bebas (bebas terbatas) dengan outlet Rumah Sakit, Grosir, Supermarket, Apotik, Toko obat dan toko kelontong.

Masing-masing Manajer Wilayah tersebut akan membawahi beberapa Supervisor dan masing-masing Supervisor membawahi beberapa tenaga penjual. Pada saat ini jumlah tenaga penjual sudah mencapai 171 orang.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1. Proses analisis data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 2.7. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 18 indikator untuk menguji adanya hubungan antara kontrol hasil, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan, kepuasan terhadap pimpinan, komitmen tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual sesuai penjelasan pada Gambar 3.1. pada Bab III.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1. pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.7. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden dari tenaga penjual PT Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Semarang. Program

Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III.

7. Interpretasi dan modifikasi model

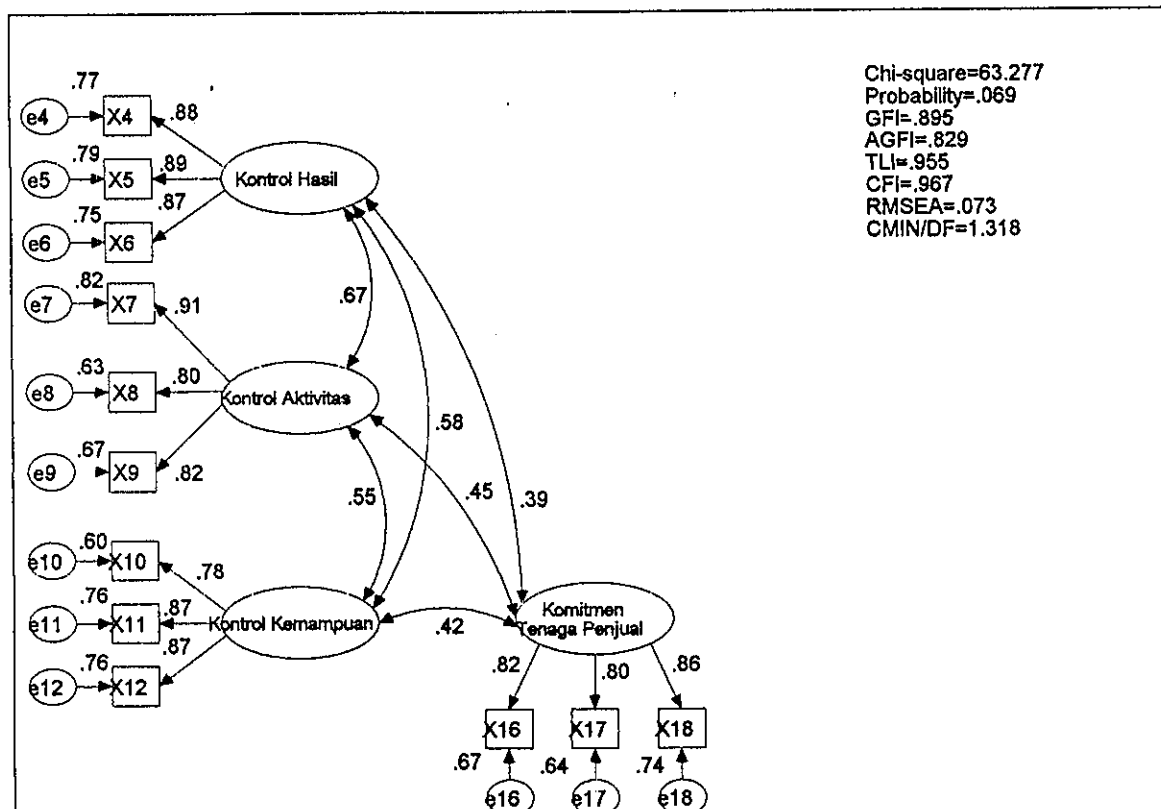
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.3.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi kontrol hasil, kontrol aktivitas, kontrol kemampuan dan komitmen tenaga penjual. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.1. berikut.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori
Model Pengukuran Konstruks Eksogen
Standardized estimates



Tabel 4.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 65.16^*$	63.277	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.069	Baik
GFI	≥ 0.90	0.895	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.829	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0.955	Baik
CFI	≥ 0.95	0.967	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.073	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.318	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2003.

*Nilai Chi Square dengan df 48 pada signifikansi 5%

Pengujian menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari *Confirmatory factor analysis* sebesar 0,069 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Dengan demikian *confirmatory factor analysis* pada pengukuran model di atas menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena GFI dan AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yang lebih besar atau sama dengan 0,90.

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

			Estimate	STD. Est.	S.E.	C.R.	P
X6	<--	Kontrol Hasil	1	0.867			
X5	<--	Kontrol Hasil	0.994	0.886	0.086	11.517	0
X4	<--	Kontrol Hasil	1.08	0.875	0.096	11.313	0
X9	<--	Kontrol Aktivitas	1	0.816			
X8	<--	Kontrol Aktivitas	0.956	0.796	0.108	8.819	0
X7	<--	Kontrol Aktivitas	1.219	0.908	0.121	10.088	0
X12	<--	Kontrol Kapabilitas	1	0.872			
X11	<--	Kontrol Kapabilitas	0.991	0.871	0.096	10.318	0
X10	<--	Kontrol Kapabilitas	0.911	0.778	0.101	9.007	0
X18	<--	Komitmen Tenaga Penjual	1	0.86			
X17	<--	Komitmen Tenaga Penjual	1.049	0.8	0.121	8.703	0
X16	<--	Komitmen Tenaga Penjual	1.031	0.817	0.116	8.874	0

Sumber : Data primer, diolah 2003

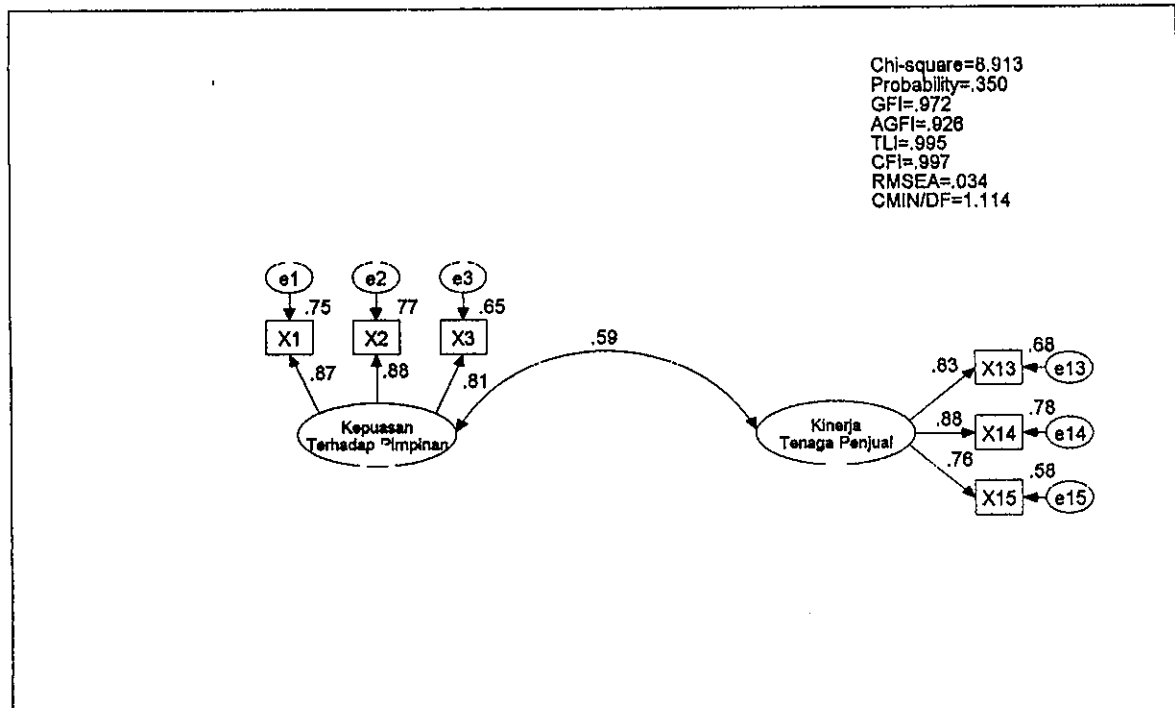
Dari tabel terlihat bahwa CR (identik dengan t hitung dalam analisis regresi) lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5 % dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

Regression weight konstruk eksogen dari confirmatory factor analysis yang dapat dilihat pada Tabel 4.3. menunjukkan bahwa *loading* (koefisien λ) masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair et al. (1998, p.648) menyatakan syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor*-nya lebih dari 0,40. Berdasarkan hal tersebut maka faktor loading masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

4.3.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, seperti kepuasan terhadap pimpinan, dan kinerja tenaga penjual. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.3. berikut.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori
Model Pengukuran Konstruks Endogen
Standardized estimates



Sumber: data primer yang diolah, 2003

Tabel 4.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 15.507^*$	8.913	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.350	Baik
GFI	≥ 0.90	0.972	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.926	Baik
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.034	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.114	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2003

*Nilai Chi Square dengan df 3 pada signifikansi 5%

Pengujian menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari *Confirmatory factor analysis* sebesar 0,350 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima.

Dengan demikian *confirmatory factor analysis* pada pengukuran model di atas menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen

			Estimate	STD. Est.	S.E.	C.R.	P
X1	<--	Kepuasan Terhadap Pimpinan	1	0.866			
X2	<--	Kepuasan Terhadap Pimpinan	1.1	0.877	0.105	10.453	0
X3	<--	Kepuasan Terhadap Pimpinan	0.845	0.809	0.089	9.533	0
X13	<--	Kinerja Tenaga Penjual	1	0.827			
X14	<--	Kinerja Tenaga Penjual	0.972	0.885	0.104	9.326	0
X15	<--	Kinerja Tenaga Penjual	0.897	0.763	0.109	8.205	0

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Dari tabel di atas diketahui bahwa CR (identik dengan t hitung dalam analisis regresi) lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5 % dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

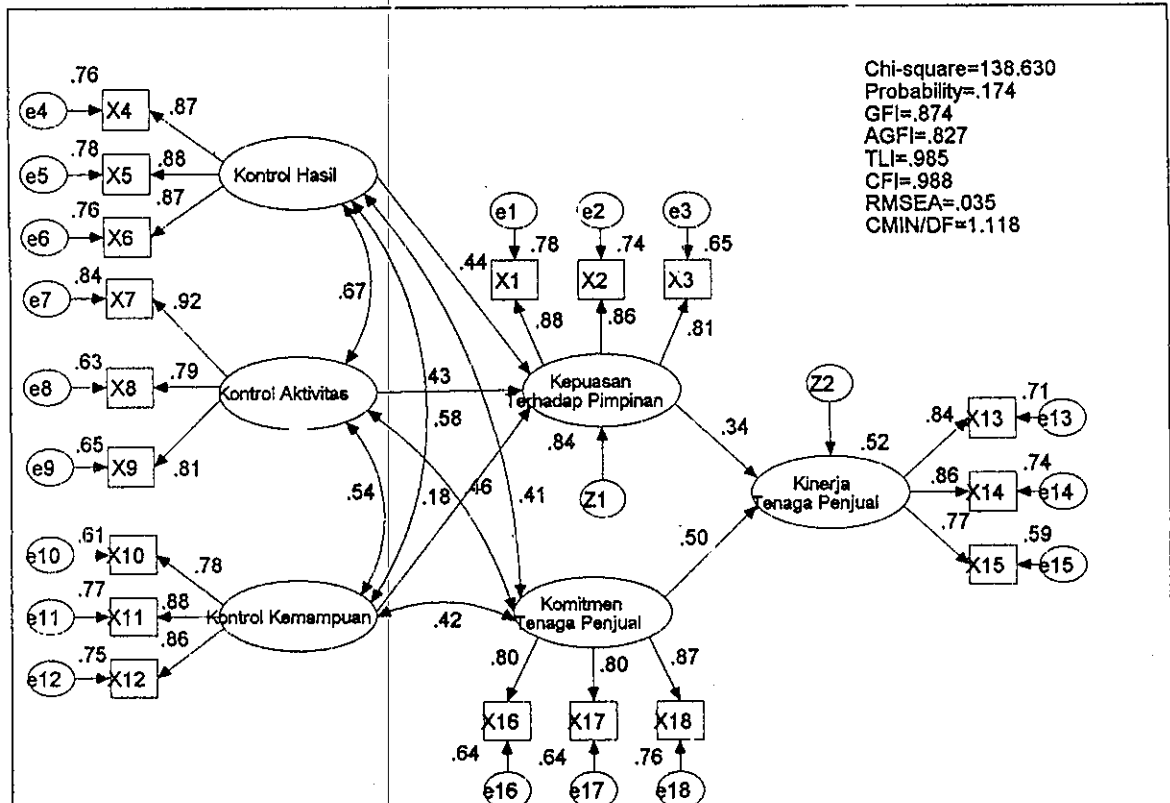
Regression weight konstruk eksogen dari confirmatory factor analysis yang dapat dilihat pada Tabel 4.5. menunjukkan bahwa *loading* (koefisien λ) masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair et al. (1998, p.648)

menyatakan syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor*-nya lebih dari 0,40. Berdasarkan hal tersebut maka faktor loading masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

4.3.3. Full Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.5 berikut.

Gambar 4.3.
Structural Equation Modeling



Sumber : Data primer, diolah.2003

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan Model
Model Persamaan Struktural

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 150.62^*$	138.630	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.174	Baik
GFI	≥ 0.90	0.874	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.827	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.988	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.118	Baik

Sumber : Data primer, diolah.2003

*Nilai Chi Square dengan df 124 pada signifikansi 5%

Dari hasil pengujian menggunakan *Structure Equation Model* diperoleh probabilitas sebesar 0,174. hal ini mempunyai arti bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. *Structure Equation Model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan yang diharapkan meskipun *Goodness of Fit Index* dan *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal sebesar 0,874 dan 0,827 karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

Tabel 4.6
Standardized Regression Weight

			Estimate	STD. Est.	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Terhadap Pimpinan	<--	Kontrol Aktivitas	0.5	0.43	0.114	4.371	0
Kepuasan_Terhadap Pimpinan	<--	Kontrol Hasil	0.453	0.439	0.102	4.443	0
Kepuasan_Terhadap Pimpinan	<--	Kontrol Kemampuan	0.197	0.179	0.091	2.175	0.03
Kinerja_Tenaga Penjual	<--	Kepuasan_Terhadap Pimpinan	0.31	0.341	0.093	3.316	0.001
Kinerja_Tenaga Penjual	<--	Komitmen_Tenaga Penjual	0.454	0.503	0.1	4.552	0
X6	<--	Kontrol Hasil	1	0.871			
X5	<--	Kontrol Hasil	0.985	0.882	0.084	11.704	0
X4	<--	Kontrol Hasil	1.074	0.874	0.093	11.525	0
X9	<--	Kontrol Aktivitas	1	0.809			
X8	<--	Kontrol Aktivitas	0.959	0.791	0.11	8.759	0
X7	<--	Kontrol Aktivitas	1.241	0.916	0.12	10.372	0
X12	<--	Kontrol Kapabilitas	1	0.864			
X11	<--	Kontrol Kapabilitas	1.005	0.876	0.097	10.369	0
X10	<--	Kontrol Kapabilitas	0.921	0.779	0.102	8.995	0
X1	<--	Kepuasan_Terhadap Pimpinan	1	0.885			
X2	<--	Kepuasan_Terhadap Pimpinan	1.054	0.859	0.091	11.579	0
X3	<--	Kepuasan_Terhadap Pimpinan	0.826	0.808	0.08	10.37	0
X13	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1	0.843			
X14	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	0.924	0.858	0.097	9.531	0
X15	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	0.887	0.769	0.105	8.436	0
X18	<--	Komitmen_Tenaga Penjual	1	0.873			
X17	<--	Komitmen_Tenaga Penjual	1.033	0.8	0.114	9.031	0
X16	<--	Komitmen_Tenaga Penjual	0.997	0.803	0.11	9.071	0

Sumber : data primer yang diolah, 2003.

Dari tabel 4.6 terlihat bahwa seluruh hubungan antar variabel yang ada dalam model ini memiliki CR yang lebih besar dari 1,96. dengan menggunakan taraf

signifikansi 5 % maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansi 5 %.

4.3.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7.

Dari hasil uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) didapat bahwa CR skew dan CR kurtosis tidak melebihi 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang sehingga uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal secara univariat. Namun demikian, secara *multivariate* nilai CR mencapai 3.666. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Hair (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Tabel 4.7.
Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	1	10	-0.614	-2.508	-0.4	-0.817
X17	1	10	-0.47	-1.919	-0.596	-1.216
X18	1	10	-0.534	-2.179	-0.349	-0.711
X15	1	10	-0.251	-1.026	-0.13	-0.266
X14	1	10	-0.395	-1.614	0.478	0.976
X13	1	10	-0.338	-1.378	0.412	0.841
X3	2	10	-0.133	-0.543	0.304	0.62
X2	2	10	-0.302	-1.234	-0.246	-0.501
X1	2	10	-0.018	-0.075	-0.388	-0.793
X10	2	10	-0.102	-0.418	-0.089	-0.182
X11	2	10	-0.425	-1.734	0.236	0.482
X12	2	10	-0.015	-0.062	-0.143	-0.292
X7	2	10	-0.248	-1.014	-0.393	-0.803
X8	2	10	-0.533	-2.175	0.368	0.751
X9	2	10	-0.022	-0.089	-0.57	-1.163
X4	2	10	-0.108	-0.443	-0.408	-0.833
X5	2	10	-0.062	-0.254	-0.227	-0.464
X6	2	10	-0.282	-1.15	0.026	0.053

Multivariate

19.674

3.666

Sumber: data primer yang diolah, 2003

4.3.5. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995, p.58-59).

4.3.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.9. berikut ini menunjukkan bahwa nilai Z yang diperoleh dibawah harga range ± 3 . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Tabel 4.8.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.20938	1.83525	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.97864	1.74586	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.39898	2.07464	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.06471	1.76770	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.23518	1.98214	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.26693	1.83611	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.20856	1.71777	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.54514	1.84303	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.28044	2.02227	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.20802	2.05869	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.31085	2.08032	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.23832	2.11851	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.69551	2.05197	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-3.05627	2.17309	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.80587	2.07862	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.45866	1.64671	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	100	-2.57168	1.37800	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	100	-2.61321	1.84113	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data primer yang diolah, 2003

4.3.5.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalonobis* (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Fedinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan

nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 18 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\chi^2 (18, 0,001) = 42,311$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai mahalanobis distance yang lebih besar dari 42,311 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*. Namun apabila dalam analisis ditemukan outliers maka tidak perlu dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (A.T. Ferdinand, 2000, p.104) Dari hasil output AMOS pada lampiran tidak terdapat indikasi *multivariate outliers*.

4.3.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya sebesar 1,6370e+004 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.3.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995, p.644). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya kurang dari $\pm 2,58$, adapun standardized residual covariances matrix yang dihasilkan oleh data penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Standardized Residual Covariances

	X16	X17	X18	X15	X14	X13	X3	X2	X1	X10	X11	X12	X7	X8	X9
X16	0	0,171	-0,023	-0,026	-1,006	0,213	-0,292	0,333	-0,108	0,107	1,302	0,371	-0,76	0,067	0,153
X17	0,171	0	-0,095	0,783	-0,293	0,213	0,058	0,656	0,124	-0,725	-0,025	-1,196	0,032	0,409	-0,161
X18	-0,023	-0,095	0	0,826	-0,153	0,554	0,053	1,112	0,85	-0,082	0,882	-0,92	-0,104	0,715	-0,286
X15	-0,026	0,783	0,826	0,043	0,295	-0,301	-0,479	0,511	0,127	-0,647	-0,645	-1,006	-0,501	0,116	-0,968
X14	-1,006	-0,293	-0,153	0,295	0,053	0,111	-0,09	-0,072	0,241	-0,417	-0,348	-0,916	-0,103	-0,303	-0,539
X13	0,213	0,213	0,554	-0,301	0,111	0,052	0,431	0,327	0,653	-0,814	0,011	-0,55	0,49	0,711	0,357
X3	-0,292	0,058	0,053	-0,479	-0,09	0,431	0	0,209	-0,166	0,402	-0,009	0,149	0,274	0,504	-0,163
X2	0,333	0,656	1,112	0,511	-0,072	0,327	0,209	0	-0,034	0,47	0,011	-0,388	-0,136	0,406	-0,461
X1	-0,108	0,124	0,85	0,127	0,241	0,853	-0,166	-0,034	0	-0,096	0,42	-0,403	-0,013	-0,058	-0,267
X10	0,107	-0,725	-0,082	-0,647	-0,417	-0,614	0,402	0,47	-0,096	0	-0,186	0,168	-0,687	0,903	-0,105
X11	1,302	-0,025	0,882	-0,845	-0,446	0,011	-0,009	0,011	0,42	-0,186	0	0,025	-0,076	0,749	-0,178
X12	0,371	-1,196	-0,92	-1,006	-0,916	-0,55	0,149	-0,388	-0,403	0,168	0,025	0	-0,03	0,661	-0,257
X7	-0,76	0,032	-0,104	-0,501	-0,103	0,49	0,274	-0,136	-0,013	-0,687	-0,076	-0,03	0	-0,118	0,134
X8	0,067	0,409	0,715	0,116	-0,303	0,711	0,504	0,406	-0,058	0,903	0,749	0,661	-0,118	0	-0,026
X9	0,153	-0,161	-0,286	-0,968	-0,539	0,357	-0,163	-0,461	-0,267	-0,105	-0,178	-0,257	0,134	-0,026	0
X4	-1,124	-0,353	-0,208	-0,839	-0,333	-0,257	-0,356	0,094	-0,195	-0,16	-0,602	-0,167	-0,26	0,161	-0,64
X5	-1,319	-0,163	0,514	-0,553	-0,321	-0,14	-0,237	-0,383	0,063	0,548	0,221	-0,488	-0,279	0,097	-0,759
X6	0,168	0,357	0,671	0,001	0,183	0,585	-0,236	0,149	0,78	0,57	0,318	0,213	0,528	1,072	0,442

4.3.8. Uji Reliability dan Variance Extract

4.2.8.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995, p.642) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil standar loading data :

Kepuasan Terhadap Pimpinan	= 0.88 + 0.86 + 0.81 = 2.55
Kontrol Hasil	= 0.87 + 0.88 + 0.87 = 2.62
Kontrol Aktivitas	= 0.92 + 0.79 + 0.81 = 2.52
Kontrol Kapabilitas	= 0.78 + 0.88 + 0.86 = 2.52
Kinerja Tenaga Penjual	= 0.84 + 0.86 + 0.77 = 2.47
Komitmen Tenaga Penjual	= 0.80 + 0.80 + 0.87 = 2.47

Hasil *Measurement Error* data :

Kepuasan Terhadap Pimpinan	$= 0.23 + 0.26 + 0.34 = 0.83$
Kontrol Hasil	$= 0.24 + 0.26 + 0.24 = 0.74$
Kontrol Aktivitas	$= 0.15 + 0.38 + 0.34 = 0.87$
Kontrol Kapabilitas	$= 0.39 + 0.23 + 0.26 = 0.88$
Kinerja Tenaga Penjual	$= 0.29 + 0.26 + 0.41 = 0.96$
Komitmen Tenaga Penjual	$= 0.36 + 0.36 + 0.24 = 0.96$

Perhitungan *Reliability* data

$$\begin{array}{lcl} \text{Kepuasan Terhadap Pimpinan} & = \frac{(2,55)^2}{(2,55)^2 + 0,83} & = 0,887 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Kontrol Hasil} & = \frac{(2,62)^2}{(2,62)^2 + 0,74} & = 0,903 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Kontrol Aktivitas} & = \frac{(2,52)^2}{(2,52)^2 + 0,87} & = 0,880 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Kontrol Kemampuan} & = \frac{(2,52)^2}{(2,52)^2 + 0,88} & = 0,878 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Kinerja Tenaga Penjual} & = \frac{(2,47)^2}{(2,47)^2 + 0,96} & = 0,864 \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Komitmen Tenaga Penjual} & = \frac{(2,47)^2}{(2,47)^2 + 0,96} & = 0,864 \end{array}$$

Dari lima variabel bentukan yang diuji, semua variabel tersebut mempunyai nilai reliabilitas di atas 0,7. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (A.T. Ferdinand, 2000 : p. 60). Berdasarkan hal tersebut maka variabel yang digunakan telah memenuhi syarat.

4.3.8.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Rumus yang digunakan adalah (Hair et al, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

Kepuasan Terhadap Pimpinan	$= 0.88^2 + 0.86^2 + 0.81^2 = 2.17$
Kontrol Hasil	$= 0.87^2 + 0.88^2 + 0.87^2 = 2.29$
Kontrol Aktivitas	$= 0.92^2 + 0.79^2 + 0.81^2 = 2.13$
Kontrol Kapabilitas	$= 0.78^2 + 0.88^2 + 0.86^2 = 2.12$
Kinerja Tenaga Penjual	$= 0.84^2 + 0.86^2 + 0.77^2 = 2.04$
Komitmen Tenaga Penjual	$= 0.80^2 + 0.80^2 + 0.87^2 = 2.04$

Perhitungan *Variance Extract* data :

Kepuasan Terhadap Pimpinan	$= \frac{2.17}{2.17 + 0,83} = 0,723$
Kontrol Hasil	$= \frac{2.29}{2.29 + 0,74} = 0,755$
Kontrol Aktivitas	$= \frac{2.13}{2.13 + 0,87} = 0,71$
Kontrol Kapabilitas	$= \frac{2.12}{2.12 + 0,88} = 0,707$
Kinerja Tenaga Penjual	$= \frac{2.04}{2.04 + 0,96} = 0,68$
Komitmen Tenaga Penjual	$= \frac{2.04}{2.04 + 0,96} = 0,68$

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* masing-masing variabel yang diteliti, semuanya berada di atas nilai yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (1998, p. 642) yaitu sebesar 0,5. Sehingga variabel-variabel dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Secara keseluruhan hasil perhitungan *uji reliabilitas* dan *Variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1.1. sebagai berikut :

Tabel 4.11. 10
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kepuasan thd pimpinan	0.89	0.72
Kontrol hasil	0.90	0.75
Kontrol aktivitas	0.88	0.71
Kontrol kemampuan	0.88	0.71
Komitmen tenaga penjual	0.86	0.68
Kinerja tenaga penjual	0.86	0.68

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Dari hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* di atas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

4. 4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit : Chi-square = 138.630; probabilitas = 0,174 ; CMIN/DF = 1,118 ; AGFI = 0.827 ; GFI = 0.874 ; TLI = 0,985 ; CFI = 0,988 dan RMSEA = 0,035, seperti dalam Tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi tingkat kontrol hasil, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan..

Dari hasil pengujian diketahui bahwa parameter estimasi antara kontrol hasil terhadap kepuasan pada pimpinan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4.371 atau C.R lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi tingkat kontrol aktivitas, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa parameter estimasi antara tingkat kontrol aktivitas dan kepuasan pada pimpinan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 4.443$ atau $C.R$ lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi tingkat kontrol kemampuan, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa parameter estimasi antara tingkat kontrol kemampuan dan kepuasan terhadap pimpinan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.175$ atau $C.R$ lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa parameter estimasi antara kepuasan terhadap pimpinan dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3.316$ atau $C.R$ lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin tinggi komitmen tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa parameter estimasi antara komitmen dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 4.552$ atau $C.R$ lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5 %). Dengan demikian hipotesis 5 terbukti.

4.5. Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 5 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pada Bab I telah dijelaskan mengenai indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjual pada pimpinan dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Variabel-variabel tersebut tertuang dalam penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996) yang mengungkapkan pengaruh kontrol pimpinan terhadap kepuasan tenaga penjual pada pimpinannya tersebut. Adapun kontrol pimpinan dijabarkan menjadi tiga variabel eksogen, yaitu kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan. Lebih lanjut, Challagalla dan Shervani (1996) mengemukakan pula hubungan yang terbangun antara variabel kepuasan pada pimpinan dengan kinerja tenaga penjual serta adanya rekomendasi berupa *future research* yaitu perlunya pengembangan lebih lanjut dengan menambah variabel komitmen tenaga penjual. Hubungan antara komitmen tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual telah diteliti oleh Brett, dkk (1995, p.266). Oleh karena itu, penelitian ini menanggapi dan menjawab hipotesis/ dugaan yang disampaikan dengan mengajukan rumusan masalah : Bagaimanakah kepuasan tenaga penjual memediasi hubungan antara kontrol pimpinan dengan kinerja tenaga penjual serta apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Dengan demikian dalam penelitian ini dikembangkan sebuah model penelitian yang didasarkan pada telaah pustaka pada Bab II untuk menjawab permasalahan tersebut di atas, di dalam penelitian ini diajukan 5 hipotesis yang

didasarkan pada justifikasi teoritis yaitu semakin tinggi tingkat kontrol hasil, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi tingkat kontrol aktivitas semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi kontrol kemampuan semakin tinggi tingkat kepuasan kepada pimpinan, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan semakin tinggi kinerja tenaga penjual, dan semakin tinggi tingkat komitmen tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Di dalam Bab III dijelaskan mengenai metode penelitian yaitu populasi data dalam penelitian ini adalah para tenaga penjual pada PT. Enseval Putera Megatrading Tbk, cabang Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposif sampling. Sampel yang diambil adalah tenaga penjual pria yang merupakan karyawan tetap dan mempunyai pengalaman kerja di atas 1 (satu) tahun. Adapun penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* pada program Amos 4.0. untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara simultan.

Pada Bab IV dipaparkan hasil analisis data. Dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis konfirmatori dan dapat diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada, setelah itu dilanjutkan dengan analisis terhadap full structural equation model. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah *chi-square* model sebesar 138.630 *Significancy Probability* sebesar 0,174, Indeks *Goodness of Fit Index* sebesar 0,874,

Adjusted Goodness of Fit Index sebesar 0,827, *Tucker Lewis Index* sebesar 0,985, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*) sebesar 1,118, *Comparative Fit Index* sebesar 0,990 dan *Root Mean Square Error of Approximation* sebesar 0,035 yang berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Goodness of Fit Index* dan *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal yaitu tidak memenuhi ketentuan minimum lebih besar dari atau sama dengan 0,90, indeks-indeks kelayakan model yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima. Sedangkan untuk uji kausalitas, melalui pengamatan terhadap nilai CK, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian ini dapat diterima.

5.2. Simpulan Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan 5 Hipotesis yang berkaitan dengan kontrol pimpinan, kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya, dan kinerja tenaga penjual. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis melalui data yang diperoleh dari hasil observasi dan masing-masing akan dibahas dalam simpulan hipotesis berikut ini :

UPT-PUSTAK-UNDIP

5.2.1. Simpulan Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi tingkat kontrol hasil, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari hasil pengujian hipotesis 1 dapat dibuktikan bahwa tingginya kontrol hasil berpengaruh terhadap tingginya kepuasan tenaga penjual pada pimpinannya. Menurut Challagalla & Shervani, 1996 p.100) bahwa kontrol hasil merupakan informasi yang diberikan pimpinan terhadap hasil yang ingin diraih, penghargaan yang akan diterima tenaga penjual setelah mencapai target yang diinginkan, serta sanksi yang didapatkan apabila target tidak dapat diraih.

Dengan demikian peranan pimpinan dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan hasil yang hendak dicapai dapat meningkatkan kepuasan tenaga penjual, informasi tersebut berkaitan dengan tujuan hasil yang harus dicapai misalnya target terhadap volume penjualan, jumlah pelanggan, jumlah produk baru yang harus terjual dsb. Sehingga dengan adanya pengkomunikasian terhadap hasil ini diharapkan dapat membantu tenaga penjual memahami setiap kemajuan yang didapat, dan informasi pimpinan akan dapat memberikan arahan yang lebih jelas dan akan memotivasi tenaga penjual mencari strategi penjualannya agar tujuan hasil dapat dicapai, hal ini sesuai pendapat Challagalla & Shervani (1996, p.101) yaitu bahwa informasi hasil mempunyai dampak motivasional yaitu mengarahkan tenaga penjual pada tugas penjualan sehingga umpan balik memungkinkan kinerja tenaga penjual. hasil penelitian tersebut mendukung secara empiris penelien yang dilakukan oleh Anderson & Oliver (1987) dan Jaworski (1993) yaitu bahwa kontrol hasil

berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjual termasuk kepuasan pada pimpinannya.

5.2.2. Simpulan Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi tingkat kontrol aktivitas, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari hasil pengujian hipotesis 2 dapat dibuktikan bahwa tingginya kontrol aktivitas berpengaruh terhadap tingginya kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya. Hal ini dapat dipahami bahwa jika pimpinan secara rutin melakukan kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual melalui tingginya informasi mengenai aktivitas rutin akan meningkatkan komunikasi terhadap tenaga penjual.

Hasil penelitian ini mendukung secara empiris pendapat Challagalla & Shervani (1996, p.101) yaitu bahwa dengan adanya kontrol aktivitas maka akan meningkatkan komunikasi antara Pimpinan dengan tenaga penjual, sehingga dengan banyaknya interaksi tersebut tenaga penjual dapat lebih memahami harapan pimpinan dan meningkatkan kesamaan pemahaman yang berakibat pada meningkatnya kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya.

5.2.3. Simpulan Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi tingkat kontrol kemampuan, semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

Dari hasil pengujian hipotesis 3 dapat dibuktikan bahwa tingginya kontrol kemampuan berpengaruh terhadap tingginya kepuasan tenaga penjual pada

pimpinannya. Hal ini dapat dipahami bahwa jika pimpinan senantiasa mendorong, mendukung dan memperkuat perilaku tenaga penjual melalui pemberian pelatihan, pemagangan dsb, maka akan meningkatkan interaksi tenaga penjual dengan pimpinannya, makin besar interaksi tersebut akan mengembangkan pengetahuan tenaga penjual dan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian Riqby dalam Challagalla & Shervani (1996, p.91) yaitu semakin tinggi tingkat kontrol terhadap kemampuan akan memberikan kepuasan psikologis dan meningkatkan motivasi intrinsik sehingga menciptakan kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan.

5.2.4. Simpulan Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinan, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Dari hasil pengujian hipotesis 4 dapat dibuktikan bahwa tingginya kepuasan terhadap pimpinan berpengaruh terhadap tingginya kinerja tenaga penjual. Kepuasan terhadap pimpinan ini meliputi beberapa hal yaitu kepuasan terhadap besarnya penghargaan yang didapat dari pimpinan, kepuasan karena tenaga penjual merasa terpenuhi harapannya pada pimpinan maupun kepuasan karena adanya perasaan positif pada arahan pimpinan selanjutnya kepuasan tersebut akan merangsang tenaga penjual untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, hasil penelitian tersebut mendukung secara empiris pendapat Brown dan Peterson (1993, p.64) yaitu bahwa kepuasan terhadap pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual yang dipahami akan

menciptakan suasana yang kondusif bagi pemenuhan target yang dibebankan kepada tenaga penjual.

5.2.5. Simpulan Hipotesis 5

H5: Semakin tinggi komitmen tenaga penjual, semakin tinggi kinerja penjualan.

Dari hasil pengujian hipotesis 5 dapat dibuktikan bahwa tingginya komitmen tenaga penjual berpengaruh terhadap tingginya kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual yang senantiasa berkemauan dalam memelihara hubungan dengan perusahaan, memberikan sesuatu yang berharga pada perusahaan sehingga memunculkan sikap mandiri bertanggung jawab pada setiap beban yang dipanggulnya dengan tetap berpegang pada aturan perusahaan maka akan meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, hasil penelitian tersebut mendukung secara empiris pendapat Brown dan Peterson (1993, p.64) yaitu bahwa tenaga penjual yang berkemauan keras akan mempunyai kepercayaan yang tinggi sehingga mampu memberikan hasil kerja yang positif dan pendapat Hollenback & Klein dalam Barrick (1993, p.716) yaitu bahwa semakin besar komitmen tenaga penjual pada pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang lebih baik.

5.3. Simpulan Masalah Penelitian

Sebagaimana sudah disebutkan pada Bab I bahwa perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah Bagaimana kepuasan terhadap pimpinan memediasi pengaruh kontrol pimpinan terhadap kinerja tenaga penjual? dan

bagaimanakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual ?, maka dalam penelitian ini telah dapat dibuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima, selanjutnya penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Dari paparan para ahli dan didukung dengan adanya *future research* yang dikemukakan berkaitan dengan penambahan variabel komitmen tenaga penjual sebagai salah satu determinan kinerja tenaga penjual maka akan meningkatkan kekuatan menjelaskan dari model mereka dan dibutuhkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja tenaga penjual.

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa kontrol pimpinan yang terdiri dari kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual yang akan dimediasi oleh kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya. Sedangkan komitmen tenaga penjual akan berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan terhadap Konsep-konsep di atas melalui bukti empiris yang telah diuji. Dengan demikian dapat dikembangkan beberapa pernyataan berdasarkan bukti empiris tersebut, sebagai berikut:

1. Kontrol hasil, kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan berpengaruh positif terhadap kepuasan terhadap pimpinan.
2. Kepuasan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

3. Komitmen tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

5.4. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kontrol hasil dan kepuasan terhadap pimpinan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996) dan Oliver & Anderson (1987) serta Jaworski (1993) yaitu bahwa bahwa kontrol hasil berkorelasi positif dengan kepuasan tenaga penjual pada pimpinannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kontrol aktivitas dan kepuasan terhadap pimpinan. Dengan demikian hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996) yang menunjukkan bahwa kontrol aktivitas berkorelasi positif terhadap kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya..

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kontrol kemampuan dengan kepuasan terhadap pimpinan. Dengan demikian hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996) Riqby dalam Challagalla (1996) yang menunjukkan bahwa kontrol kemampuan berkorelasi positif dengan kepuasan terhadap pimpinan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan terhadap pimpinan dan kinerja tenaga penjual. Dengan demikian hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Challagalla

& Shervani (1996) Brown & Peterson (1993, p.64) yaitu bahwa kepuasan terhadap pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual. Dengan demikian hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Brett, dkk (1995, p.266), Brown dan Peterson (1993, p.64), Barrick (1993, p.716) yang menunjukkan bahwa komitmen berkorelasi positif dengan kinerja tenaga penjual.

Secara ringkas, implikasi teoritis ini akan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Peneliti terdahulu	Pernyataan atas hasil penelitian terdahulu	Hasil penelitian ini	Implikasi Teoritis
Challagalla & Shervani (1996 p.91)	Informasi hasil berdampak motivasional yang kuat pada karyawan, mengarahkan perhatian mereka pada tugas penjualan dan membuat tujuan hasil menjadi penting akibatnya umpan balik memungkinkan pencapaian tujuan ini menjadi sumber daya yang bernilai dan meningkatkan kinerja pemasaran	Kontrol hasil berpengaruh positif terhadap kepuasan pada Pimpinan.	Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung/ memperkuat pernyataan/ hasil penelitian terdahulu yang intinya menyatakan bahwa kontrol hasil berpengaruh terhadap kepuasan pada Pimpinan.
Anderson & Oliver (1987)	Kontrol hasil berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.		
Jaworski dkk (1993 p.57)	Kontrol hasil dapat meningkatkan kinerja akhir.		
Challagalla & Shervani (1996 p.101)	Kontrol aktivitas akan meningkatkan komunikasi antara Pimpinan dengan tenaga Penjual, dengan banyaknya interaksi tersebut maka tenaga penjual akan	Kontrol aktivitas berpengaruh positif terhadap kepuasan pada Pimpinan.	Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung/ memperkuat pernyataan/ hasil penelitian terdahulu yang intinya menyatakan

	memahami harapan pimpinan dan menciptakan kepuasan tenaga penjual terhadap pimpinannya		bahwa kontrol aktivitas berpengaruh terhadap kepuasan pada Pimpinan.
Challagalla & Shervani (1996 p.91)	Kontrol kemampuan terutama informasi kemampuan yang harus dimiliki tenaga penjual akan melibatkan adanya interaksi pimpinan dengan tenaga penjual, makin besar interaksi ini maka akan mengarah pada kayanya komunikasi, sehingga akan mengembangkan pengetahuan tenaga penjual atas ekspektasi supervisor	Kontrol kemampuan berpengaruh positif terhadap kepuasan pada Pimpinan.	Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung/ memperkuat pernyataan/ hasil penelitian terdahulu yang intinya menyatakan bahwa kontrol kemampuan berpengaruh terhadap kepuasan pada Pimpinan.
Rigby dalam Challagalla & Shervani (1996 p. 91)	Kontrol kemampuan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjual. Hal tersebut didasari oleh pemahaman bahwa dengan peningkatan pada kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjual akan memberikan kepuasan psikologis yang akan meningkatkan motivasi intrinsik.		
Brown & Peterson (1993 p.64)	Kepuasan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual yang dapat dipahami bahwa kepuasan pada Pimpinan akan menciptakan suasana yang kondusif bagi pemenuhan target penjualan yang dibebankan kepada tenaga penjual..	Kepuasan pada pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.	Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung/ memperkuat pernyataan/ hasil penelitian terdahulu yang intinya menyatakan bahwa kepuasan pada pimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Wotruba (1989 p.23)	Bahwa orang dengan tujuan spesifik dan suka tantangan akan bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik dari pada mereka yang tidak punya tujuan.	Komitmen tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.	Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung/ memperkuat pernyataan/ hasil penelitian terdahulu yang intinya menyatakan bahwa komitmen tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.
Brown dan Anderson (1993, p.64)	Tenaga penjual yang berkemauan keras akan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi sehingga mampu menciptakan hasil kerja yang positif.		
Hollenbeck dan Klein dalam Barrick (1993 p.716)	Semakin besar komitmen tenaga penjual pada pekerjaannya maka mengarah pada kinerja yang lebih baik.		

5.5. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial ini diharapkan mampu untuk memberikan masukan dan saran yang bermanfaat khususnya dalam melakukan pengelolaan tenaga penjual yang disusun berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan dari hasil penelitian yang diperoleh, dengan penjelasan secara berurutan sebagai berikut :

1. Bahwa Variabel Komitmen berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang berkemauan tinggi untuk mempertahankan hubungannya dengan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, maka tindakan yang perlu dilakukan manajemen adalah menjaga konsistensi komitmen tersebut dengan menciptakan iklim yang kondusif misalnya adanya hubungan antar personal yang baik, antar karyawan sendiri maupun karyawan dengan Pimpinan Perusahaan.

2. Pengaruh Kontrol kemampuan terhadap kepuasan pada pimpinan dapat dipahami bahwa penghargaan yang diberikan pimpinan atas kemampuan yang dimiliki tenaga penjual akan menciptakan perasaan positif terhadap pimpinan, dengan demikian perlu bagi manajemen PT Enseval Putera Megatrading, Tbk cabang Semarang menerapkan kebijakan perusahaan dengan memberikan perhatian pada kemampuan tenaga penjual, terutama kemampuan yang terkait dengan kinerja penjualan yaitu adanya penghargaan atas kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dengan menciptakan sistem penghargaan (*remuneration*) yang terstruktur atau dengan sistem gradual promotion. Sehingga dapat merangsang dan memotivasi tenaga penjual untuk berprestasi menjadi tenaga penjual yang handal.
3. Pengaruh kontrol hasil terhadap kepuasan pada pimpinan dapat dipahami sebagai tingginya perhatian pimpinan terhadap pencapaian hasil dari tenaga penjual (volume penjualan, jumlah penjualan produk baru maupun jumlah perolehan pelanggan) dapat dipahami bahwa penghargaan terhadap hasil akan menciptakan perasaan positif tenaga penjual terhadap pimpinannya, dengan demikian Manajemen dapat memberikan perhatian pada setiap hasil yang diperoleh tenaga penjual, dimana setiap hasil yang diperoleh merupakan prestasi kerja yang diberikan penghargaan dalam bentuk pemberian bonus/ gaji maupun kesempatan promosi jabatan yang lebih tinggi.

4. Pengaruh kontrol aktivitas terhadap kepuasan pada pimpinan dapat dipahami bahwa pemberian informasi aktivitas yang jelas akan menciptakan perasaan positif tenaga penjual kepada pimpinannya, dengan demikian yang dapat dilakukan setiap pimpinan adalah dengan memberikan informasi secara jelas dan kontinu terhadap aktivitas rutin tenaga penjual antara lain bagaimana frekwensi kunjungan yang baik, pembuatan laporan yang sistimatis, maupun bagaimana berkomunikasi dengan pelanggan.
5. Pengaruh kepuasan pada pimpinan terhadap kinerja tenaga penjual dapat dipahami bahwa kepuasan terhadap penghargaan yang diberikan pimpinan akan membawa dampak motivasional terhadap kinerja tenaga penjual, sehingga Manajemen perlu memberikan perhatian terhadap frekwensi penghargaan maupun perhatian terhadap besar kecilnya penghargaan, misalnya dalam bentuk pujian sebagai penguatan maupun dengan diwujudkan secara kongkrit dengan bentuk kebendaan.

Selanjutnya implikasi manajerial di atas dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

No.	Fokus Perhatian	Implikasi Manajerial
1.	Komitmen tenaga penjual untuk mempertahankan hubungan.	Perusahaan perlu mempertahankan konsistensi komitmen tenaga penjual, hal ini penting mengingat loyalitas tenaga penjual akan berakibat pencapaian kinerja yang baik, sehingga dengan menciptakan iklim yang kondusif di Perusahaan seperti adanya pendekatan personal (kekeluargaan) antara Pimpinan dengan bawahan, adanya wahana yang dapat mengakomodasi aspirasi tenaga penjual, dengan demikian maka tenaga penjual akan lebih merasa ikut memiliki Perusahaannya, meningkatkan loyalitas sehingga akan merangsang untuk terus berprestasi.
2.	Kontrol kemampuan berupa penghargaan atas kemampuan yang dimiliki tenaga penjual.	Adanya perhatian terhadap penghargaan atas kemampuan yang dimiliki tenaga penjual yaitu dengan menciptakan sistem penghargaan (<i>remuneration</i>) yang terstruktur atau dengan sistem gradual promotion. Sehingga dapat merangsang dan memotivasi tenaga penjual untuk berprestasi menjadi tenaga penjual yang handal.
3.	Kontrol hasil terutama penghargaan terhadap hasil yang diperoleh tenaga penjual.	Manajemen dapat memberikan perhatian pada setiap hasil yang diperoleh tenaga penjual sebagai prestasi kerja yang diberikan dalam bentuk pemberian bonus/ gaji maupun kesempatan promosi jabatan yang lebih tinggi.
4.	Kontrol aktivitas terutama pemberian informasi terhadap aktivitas yang harus dikerjakan tenaga penjual.	Pimpinan perlu memberikan informasi yang jelas dan kontinu terhadap aktivitas rutin yang harus dilakukan tenaga penjual antara lain pengisian laporan kunjungan secara periodik, komunikasi dengan pelanggan maupun pembuatan laporan yang sistematis
5.	Kepuasan pada pimpinan terutama dalam pemberian penghargaan kepada tenaga penjual.	Manajemen perlu memberikan perhatian terhadap frekwensi penghargaan maupun perhatian terhadap besar kecilnya penghargaan, misalnya berbentuk pujian yang berfungsi sebagai penguatan maupun dalam bentuk kongkrit yang dinyatakan dalam bentuk kebendaan.

5.6. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan penelitian ini disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan tenaga penjual maupun terhadap kinerja tenaga penjual diikutsertakan dalam penelitian seperti faktor-faktor usaha (Brown dan Peterson, 1994), konflik peran (Walker, Churcil dan Ford dalam Challagalla dan Shervani, 1996) maupun evaluasi klien (Szimanski and Churchill, 1990).
2. Obyek penelitian hanya dilakukan pada satu jenis Perusahaan saja, sehingga belum dapat untuk dijadikan dasar generalisasi terhadap tenaga penjual pada umumnya.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

1. Keterbatasan penelitian tersebut di atas diharapkan dapat disempurnakan melalui penelitian serupa dengan mempertimbangkan untuk menambah variabel lain seperti usaha Perusahaan, konflik peran, maupun evaluasi klien.
2. Penelitian serupa dapat juga dilakukan terhadap tenaga penjual dari Perusahaan jenis lain misalnya asuransi, perbangkan, kendaraan bermotor.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson and Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", **Journal of Marketing**, No.51 (October), pp. 76-88.
- Arbuckle, J.L. 1997, **Amos User's Guide**, Version 3.6. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Babakus E., Cravens D.W, Johnson M., Moncrief W.C. 1999."The Role of Emotional Exhaustion in Salesforce Attitude and Behavior Relationships". **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol. 27 No. 1 p.58-70
- Augusty Ferdinand. 2000, "**Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen**", Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bellizzi J.A and Hite R.E., 1989."Supervising Unethical Salesforce Behavior"**Journal of Marketing**.Vol.53 (April). 36-47
- Brett Joan F, Cron William L, and Selocum John W, Jr, 1995, Economic Dependency on Work : A Moderator of The Relationship Between Organizational Commitmen and Performance, **Academi of Marketing Journal**, 38 (Jan), 261-271
- Brown and Peterson, 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", **Journal of Marketing**, 58 (April), 70-80.
- Brown, Steven P. and Peterson. RA, 1993, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta Analysis and Assessment of Causal Effects," **Journal of Marketing Research**, 30 (February), 63-77
- Bush R.P, Ortinau D.J, Bush A.J, Hair J.F, 1990, "Developing a Behavior Based Scale to Asses Retail Salesperson Performance", **Journal of Retailing**, Vol. 66 No. 1
- Challagalla G.N., and Shervani, T.A., 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, 60 (January), 89-105.
- Cooper, Emory, 1999, **Bussiness Research Method**, alih bahasa Widyono Soetjipto, Uka Wikarya., Jakarta, Penerbit Erlangga, Edisi 5, -120.

Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W & Young C.E., Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**. Vol.57 (October), 47-59

_____, 1999, **Strategy Pathway Towards Sustainable Competitive Advantage**. March.

Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer 1995, "The Structure of Commitment in Exchange" **Journal of Marketing**, 58 (January), 78-92.

Hair Jr, Joseph .F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black 1995, **Multivariate Data Analysis with Readings**, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.

Heide and John, 1992, Do Norms Matter in Marketing Relationships?, **Journal of Marketing**, Vol.56 (April), 32-44.

Hulland, J., Chow, Y. H. & Lam, S. 1996. Use of causal models in marketing research: A review, **International Journal of Research in Marketing**, 13, pp, 181-197.

Jaworski, B.J., Stathakopoulous V., and Krishnan. S, 1993, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidences", **Journal of Marketing**, 57 (January), 57-69.

Kohli, AK., Shervani, T.A., Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors" **Journal of Marketing** . Vol. XXXV. May.263-274

Lusch R.F, Jaworski B.J,1991."Management Control, Role Stress and Retail Store Manager Performance". **Journal of Retailing** No. 4 Winter pp.397-419

MacKenzie, Scott B., Philip M., Podsakoff, and Richard Fetter, 1993, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, 57 (January), 70-80.

Masri Singarimbun, Sofian Effendi 1989, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta.

Morris, M.H., Davis, D.L., Allen, J.W., Avila, R.A. and Chapman, J. Assesing the Relationship Among Performance Measures, Managerial Oractise, and Satisfaction when Evaluating the Salesforce : A Replication and Extension, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XI, No. 3, 25-35

- Murray R. Barrick, Michael K. Mount and Judy P. Strauss, 1993, "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives : Test of Mediating Effects of Goal Setting", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78 No.715-722
- Noor N, Ameen T.R.M S.M.A, Wahab A, 2001, "Determinants of Salesperson Performance", **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol.6, p. 67-79
- Oliver R.L. and Anderson E.1994."An Empirical Test of The Consequences of Behavior and Outcome Based Sales Control Systems". **Journal of Marketing**. Vol.58 (October 1994) pp. 53-67
- Prih Sarnianto.2001, "Membedah jurus Pemasaran produk Farmasi". **Swa Sembada**, No.22/XVII/2001.
- Rich, G., 1997, The Sales Manager as a Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction and Performance of Sales People, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, 319-328.
- Ruby Charles, 2002, "Pemasar-pemasar jalanan", **Marketing** No. 04/II/28 Maret-10 April 2002.
- Sugiyono, 2000, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta Bandung.
- Wotruba T.R., 1989. "The Effect of Goal Setting on the Performance of independent Sales Agents in Direct Selling". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. IX (Spring) pp.22-29
- Voss, G.B., and Voss Z.G., 2000, Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, **Journal of Marketing**, January, 67-83.